



# **Universidad Pedagógica Nacional**

## **Licenciatura en Administración Educativa**

Recuperación de experiencia profesional

Manual De Organización Para La Empresa Femryl

### **Tesina**

Que para obtener el título de Licenciado en Administración Educativa, presenta:

**López Cardiel Alfonso Uriel**

México, D.F.

Marzo 2015

Asesor de Tesina: Patricia Ledesma Vázquez

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1.- EXPERIENCIA PROFESIONAL</b> .....	<b>5</b>
1.1.- MARCO GENERAL DE LA MICROEMPRESA FEMRYL .....	5
1.2.- HISTORIA DE LA MICROEMPRESA FEMRYL .....	6
1.3.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	7
1.4.- INFRAESTRUCTURA .....	9
1.5.- PERFIL DE LOS EMPLEADOS .....	9
1.5.1.- <i>Almacén</i> .....	9
1.5.1.1.- Funciones del Almacén .....	9
1.5.1.2.- Perfil de empleados de Almacén .....	10
1.5.2.- <i>Departamento de Ventas</i> .....	10
1.5.2.1.- Perfil de empleados de Ventas .....	11
1.5.3.- <i>Distribución</i> .....	11
1.5.3.1.- Perfil de empleados de Distribución .....	11
1.6.- ORGANIZACIÓN .....	12
1.7.- OBJETIVOS .....	14
1.8.- MISIÓN Y VISIÓN .....	15
1.9.- EXPERIENCIA PROFESIONAL .....	15
1.10.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	15
1.11.- PROBLEMATIZACIÓN .....	17
<b>CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1.- INTRODUCCIÓN A LOS MANUALES .....	20
2.2.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	22
2.2.1.- <i>Elementos para construir un manual organizacional</i> .....	23
2.2.2.- <i>Concepto de Manual de Organización</i> .....	23
2.2.3.- <i>Las funciones básicas del manual de organización</i> .....	24
2.2.4.- <i>Ventajas del manual organizacional</i> .....	25
2.2.5.- <i>Objetivo del manual de organizacional</i> .....	25
2.3.- ORGANIGRAMAS .....	25
2.3.1.- <i>Tipos de Organigramas</i> .....	26
2.3.2.- <i>Tipo de organigrama para FEMRYL</i> .....	35
2.3.3.- <i>Funciones del Organigrama FEMRYL</i> .....	35
2.3.3.1.- “Dirección General”: .....	35
2.3.3.2.- “Dirección Técnica”: .....	36
2.3.3.3.- “Área de Almacén”: .....	36
2.3.3.3.A.- “Recepción”. .....	37
2.3.3.3.B.- “Expedición”. .....	37
2.3.3.4.- “Área de Ventas”. .....	37
2.3.3.4.A.- “Área Distribución”. .....	38
2.4.- LA ADMINISTRACIÓN .....	38
<b>CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE MANUAL ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>39</b>

3.1.- ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PARA CARACTERIZAR EL CLIMA LABORAL FEMRYL. -----	39
3.2.- ENCUESTA DE CLIMA LABORAL FEMRYL -----	39
3.2.1.- <i>Representación grafica</i> -----	45
3.2.2.- <i>Respuestas favorables a un manual organizacional.</i> -----	49
3.3.- PROPUESTA DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA FEMRYL -----	50
<b>CONCLUSIONES</b> -----	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b> -----	<b>69</b>
<b>ANEXOS:</b> -----	<b>74</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo fue elaborado para recibir el grado de licenciatura en Administración Educativa por la Universidad Pedagógica Nacional. Mi trabajo busca contribuir a la administración de la empresa, con el conocimiento que obtuve durante cuatro años de carrera, para impulsar con más eficiencia y eficacia las necesidades de esta organización en donde labore en un periodo de tres años, donde practique los conocimientos de un Administrador Educativo.

En esta tesina quiero diseñar y enfatizar la importancia de las características de un manual, así como los aspectos que se deben mejorar y/o actualizar para que no pierda su finalidad productiva en un margen de estabilidad y crecimiento corporativo.

Mi objetivo es facilitar las bases para futuras generaciones que tengan la interrogante de cómo crear un Manual para una organización, es así que me di a la tarea de investigar en diversas fuentes y redactar evaluando los pasos a seguir para una información más concreta y confiable.

En mi trabajo realizo un caso en particular, que es donde realice con más tiempo mi experiencia profesional en una microempresa, dedicando así el uso de este medio para darle una base fundamental para la administración a esta institución como agradecimiento por darme la oportunidad de crecer dentro de esta misma.

Creo firmemente que los manuales son y serán una de las herramientas más efectivas que cualquier empresa puede utilizar para el crecimiento continuo de sus expectativas, y mantener un orden total en los movimientos internos y externos que estas generen a lo largo de su objetividad.

Es en si la practicidad de todo proceso existencial de una empresa, en la que se redacta en un simple manual todo su funcionamiento bajo cualquier circunstancia que a esta se le presente, como reforzar las medidas de previsión para evitar accidentes.

Es de esta manera que nos podemos adentrar más en las funciones de cada manual pero en esta tesina vamos a hablar de uno en particular, que es el manual organizacional, que en este caso es diseñar uno para la microempresa FEMRYL.

En esencia el manual va a permitir una distribución más eficaz y eficiente de los movimientos de trabajo en cada área que se necesite gestionar para el buen funcionamiento del sistema organizacional.

## CAPÍTULO 1.- Experiencia profesional

### 1.1.- Marco general de la Microempresa FEMRYL

Familia Enríquez Marin Rodrigo Y Lupe (FEMRYL) es una microempresa dedicada a la compra, venta y distribución de químicos especializados a la limpieza, tanto de nivel doméstico como industrial, dedicado a ofrecer productos de alta calidad.

Esta microempresa busca la entera satisfacción de sus clientes, con una gran gama de productos que pueden ayudar a la limpieza general de cualquier empresa o institución.

Ofrece todo tipo de productos de limpieza como son:

- Desmugrante (Jabón líquido industrial multiusos).
  - Jabón tipo Ariel
  - Jabón tipo Vell Ross
  - Jabón tipo Más Color
  - Jabón tipo Ace
  - Jabón tipo Más Negrura
  - Jabón tipo Zote
- } Jabones Líquidos
- Shampoos para manos de diferentes fragancias como: Durazno, Coco, Sándalo, Frutas, Entre otros.
  - Desengrasante Plus (Líquido)
  - Desengrasante Industrial Mecánico Ultra (Líquido)
  - Desengrasante (Pasta)
  - Ajax Amonia (líquido)
  - Cloro Gel
  - Cloro
  - Hipoclorito de Sodio
  - Gel Antibacterial
  - Aromatizantes Ambientales Concentrados (Líquido)
  - Aromatizantes Ambientales Normales (Líquido)
  - Limpia Pisos como tipo Lavanda, Mar Fresco, Lima Limón entre otras fragancias
  - Pino
  - Suavizantes de Ropa, libre enjuague Tipo Dulces Sueños, Dawny, Dulce Amanecer entre otros
  - Plancha Fácil

- Allmorol, Blanco Y Negro (El Negro es más concentrado y exclusivo de llantas).
- Limpia Vidrios
- Pino Gel
- Gel para cabello
- Enjuague de cabello
- Hipoclorito de Sodio
- Pastillas de Hipoclorito de Calcio
- Pastillas desodorantes

### 1.2.- Historia de la Microempresa FEMRYL

FEMRYL comenzó el 10 de enero de 1980, Rodrigo Enríquez Bautista creador y fundador de la microempresa tuvo la iniciativa de hacer un negocio que se dedicara a la compra, venta y distribución de materiales químicos de limpieza.

A comienzos de FEMRYL, su ubicación inicial fue en la colonia héroes de Padierna en la calle Tekax manzana: 46 lote: 6, Tlalpan, D.F. con un solo local de comercio.

Todo comenzó con la venta de un tipo de desengrasante para estufas, y con el tiempo se abordó otros productos como los jabones para ropa, aromatizantes, cloro, pino entre otros productos, hasta tener una gama de más de 30 productos diferentes.

A mediados del 2000 (20 años después), FEMRYL cambio su localidad a la colonia héroes de Padierna Calle Tekit, Número 91 Tlalpan, D.F. por el esparcimiento de sus negocios, necesito un aumento substancial de espacio en su localidad.

Con el tiempo fue expandiéndose y creando nuevas técnicas y formas de venta para la distribución de los productos, como la de mayoreos a otras empresas, dando pie a la necesidad de conseguir una estrategia más eficaz para la distribución.

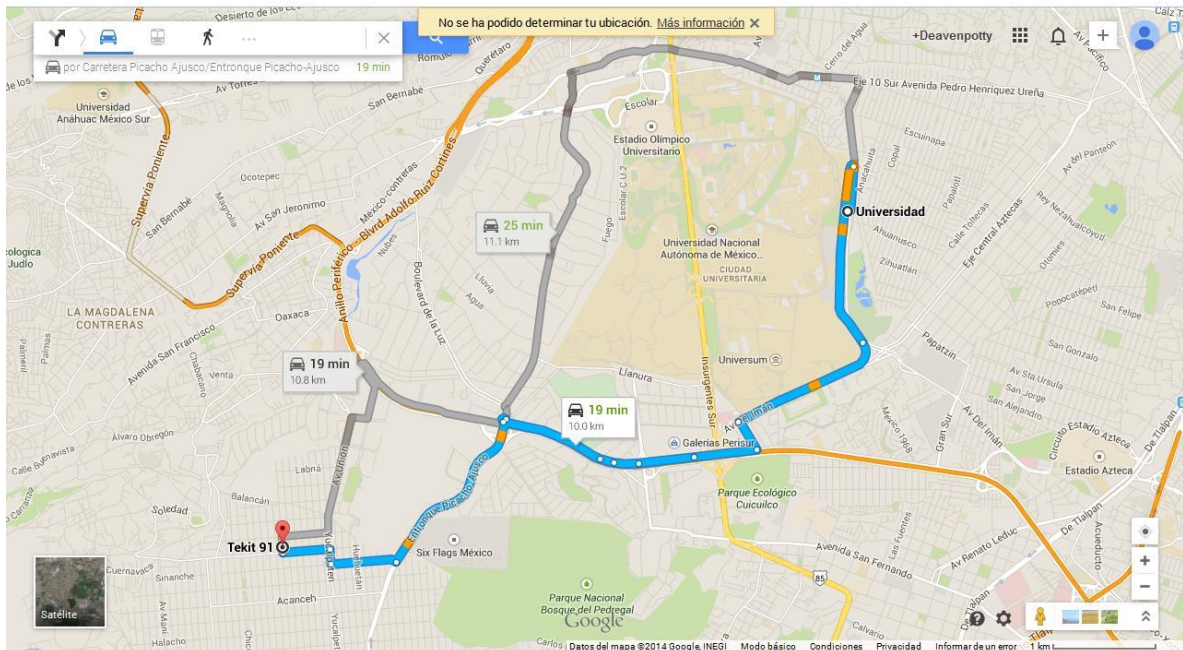
De ahí fue la idea de introducir camionetas de distribución de menudeos y mayoreos en las zonas aledañas, esto impulso a esta microempresa hasta estos días, hoy en día tiene más 30 años de experiencia en el comercio.



Fuente: Elaboración propia

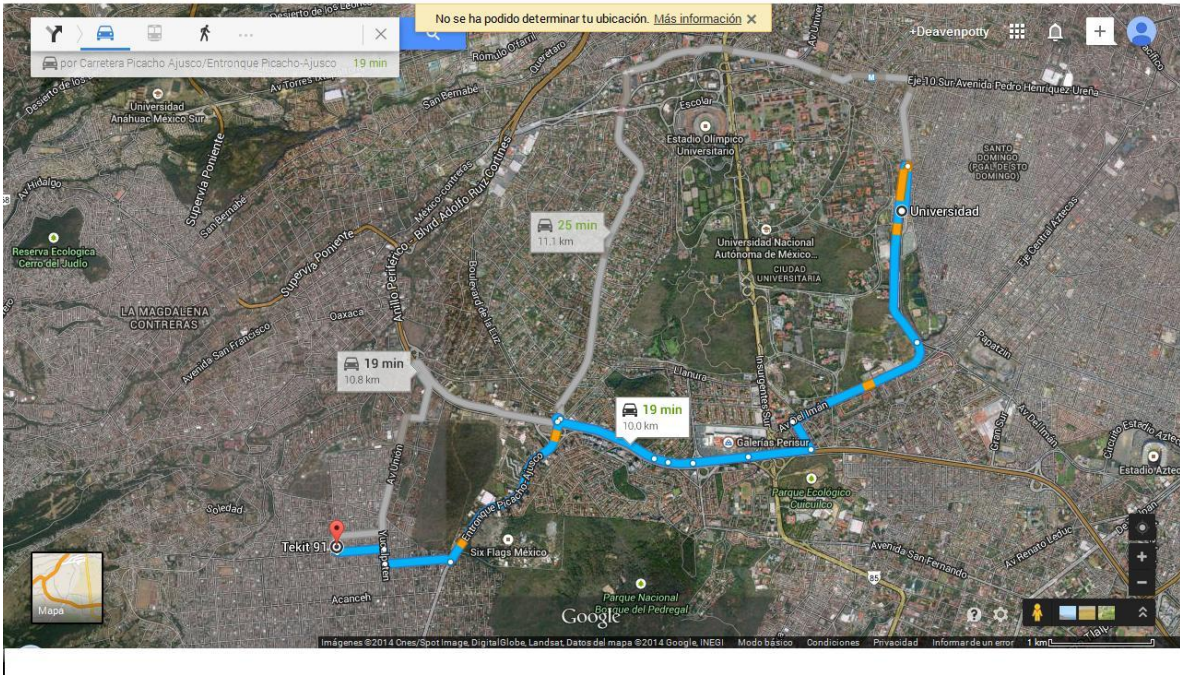
### 1.3.- Ubicación geográfica

FEMRYL se encuentra ubicada en Col: Lomas de Padierna, Calle: Tekit Num: 91 entre Calles: Popolna y Opichen, C.P: 14200.

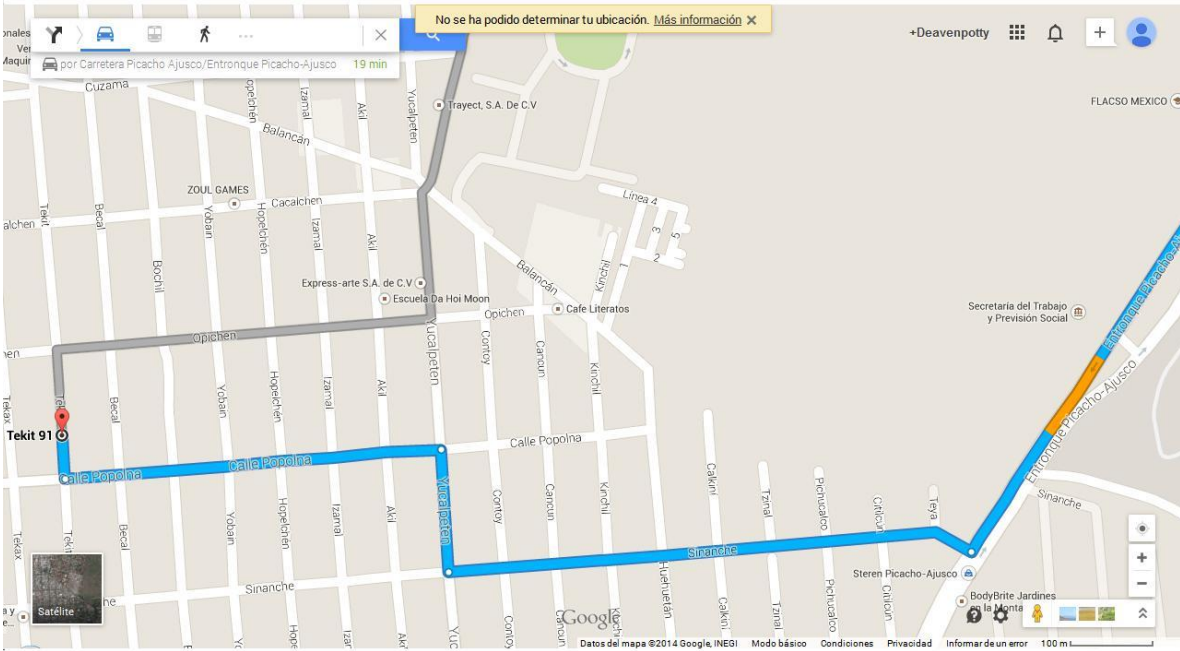


Fuente: Mapas obtenidos en Google maps.





Fuente: Mapas obtenidos en Google maps.



Con la finalidad de ampliar la información sobre la ubicación del FEMRYL se incluyen los siguientes mapas obtenidos en Google maps.



#### 1.4.- Infraestructura

La infraestructura de FEMRYL consiste en 2 accesorias principales, ambas con bodegas, inmuebles especiales para la presentación de los productos, ambas tienen camionetas de distribución.

Sus medidas aproximadas son de 300 Mm<sup>2</sup>, y constan de 2 Pisos cada una.

#### 1.5.- Perfil de los empleados

Las cualidades esenciales de los empleados deben ser en específico las de cada departamento de trabajo, de acuerdo a las necesidades de la institución como el área de almacén, ventas y distribución, pero en todas tienen que tener actitudes y aptitudes esenciales para poder desempeñar con más eficiencia y eficacia las labores que cada una exige.

##### 1.5.1.- Almacén

“El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o al venta de artículos o mercancías.

Todo almacén puede considerarse redituable para un negocio según el apoyo que preste a las funciones productoras de utilidades: producción y ventas. Es importante hacer hincapié en que lo almacenado debe tener un movimiento rápido de entrada y salida, o sea una rápida rotación.”

(SPC Consulting Group, 2014)

##### 1.5.1.1.- Funciones del Almacén

“La manera de organizar y administrar los almacenes depende de varios factores tales como el tamaño, el grado de descentralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura. La programación de la producción establece los parámetros que serán claves para los diseños futuros de los almacenes. Para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacenes:

- Recepción de Materiales
- Registro de entradas y salidas del Almacén.
- Almacenamiento de materiales.
- Mantenimiento de materiales y de almacén.

- Despacho de materiales.
- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad.

Según su localización y la función para la que fueron creados, encontramos distintos tipos de almacén.”

(SPC Consulting Group,2014)

#### *1.5.1.2.- Perfil de empleados de Almacén*

- Mayor de Edad
- Escolaridad mínima secundaria
- Proactivo
- Experiencia en monta cargas
- Manejo básico de office
- Buena disponibilidad
- Trabajo bajo presión

#### *1.5.2.- Departamento de Ventas*

“La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta. Todas las compañías comienzan con cuatro funciones sencillas:

- A).- Finanzas
- B).- Contabilidad
- C).- Operaciones
- D).- Ventas

La función de ventas está encabezada por un vicepresidente del departamento, el cual tiene como responsabilidad primaria dirigir la fuerza de ventas y en algunas casos también realizar algunas ventas de la empresa. A medida que la compañía

se expande, es mayor la necesidad de mercados, publicidad, y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto.”

(Scribd,2014)

#### *1.5.2.1.- Perfil de empleados de Ventas*

- Mayor de edad
- Estudio en áreas económico-administrativa
- Experiencia del área de ventas y atención a clientes
- Habilidad en estrategias de negociación
- Manejo de objeciones y prospección de clientes
- Habilidad verbal
- Habilidad en computación
- Trabajo bajo presión
- Trabajar por objetivos

#### *1.5.3.- Distribución*

“La distribución puede definirse como el conjunto de tareas y operaciones que se realizan desde que el producto sale de la cadena de impresión hasta que se entrega al comprador. Puede ser considerada, desde este punto de vista, como un canal por el que circula la revista, teniendo en uno de sus extremos al editor y en el otro al lector.”

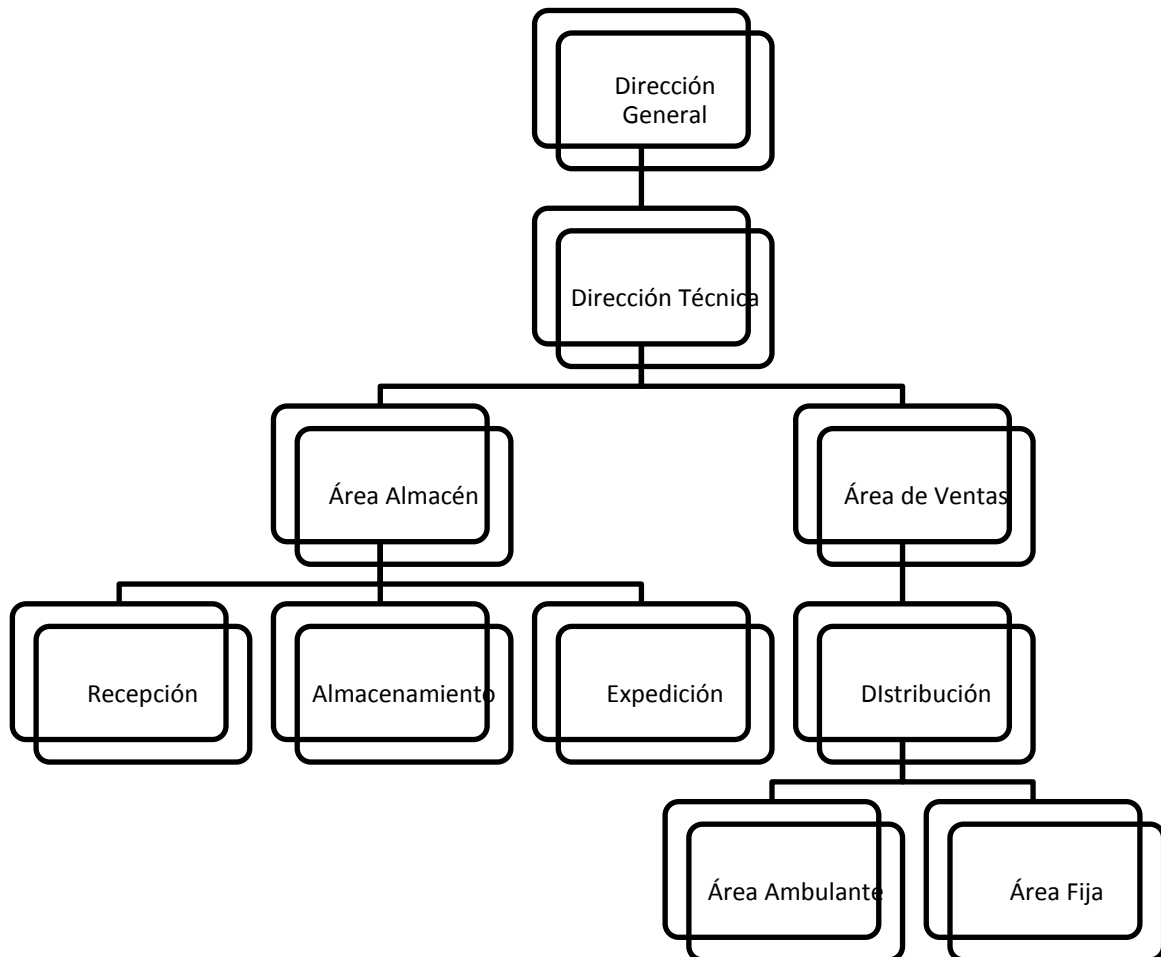
(Tesis Doctorales de Economía,2014)

#### *1.5.3.1.- Perfil de empleados de Distribución*

- Mayor de edad
- Escolaridad mínima secundaria
- Experiencia en área de distribución y atención a clientes
- Manejo de objeciones y prospección de clientes
- Habilidad verbal

- Trabajo bajo presión
- Licencia de conducir
- Conocimiento previo de la ciudad

## 1.6.- Organización



Fuente: Elaboración Propia

Al inicio de la estructura se encuentra la dirección general, de la cual se encarga el dueño de la empresa, él administra los planes y estrategias del desarrollo de la microempresa permitiéndole alcanzar los objetivos que esta genere.

En segundo lugar está la dirección técnica, que es la encargada de dar seguimiento a los planes y estrategias que directamente vienen de la dirección general, examinan y determinan si son o no un factor que establezca el crecimiento de la microempresa.

Después tenemos en conjunto al área de almacén y ventas, ya que estas trabajan de la mano, puesto que el área de ventas necesita estar en comunicación contante con el almacén, por ser este el que da licitación de si hay o no un producto en existencia.

En el almacén tenemos tres áreas que nos permiten llevar un mejor control de los productos, como el área de recepción, encargada de revisar todos los productos entrantes al almacén, que no estén rotos, descompuestos, golpeados, caducos o simplemente que no estén en malas condiciones.

También está el área de almacenamiento, esta se encarga de maximizar los espacios para el mejor acomodamiento de las mercancías ya establecidas en el lugar.

Y por último tenemos en el almacén el área de expedición, encargada de mantener una constante comunicación con ventas por ser el área que da la información de los productos en existencia.

El área de ventas se encarga de la mercadotecnia, Investigación de mercados, y decisiones sobre el producto y precio, tiene trato con los clientes para cubrir sus exigencias por telemarketing.

De las ventas se deriva la distribución, encargada de distribuir a los clientes o demás locales de la microempresa por medio de camionetas de carga y trabajadores especializados a mover todo tipo de productos, ya sea para surtir un local con contenedores grandes o llevar hasta las puertas del hogar de un cliente cualquier cantidad de producto.

La organización se administra y deriva procesos algo largos y extensos para impulsar todas las logísticas empresariales y sobresalir en un mercado emergente.

“El conjunto de bases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.”  
(Munich, 1990:29)

Trabajadores de la empresa por área:

- Dirección General

Un director general

- Dirección Técnica

Un administrador de recursos

Una secretaria

Un contador

- Área Almacén

Dos receptores

Un acomodador

Un Gestor

- Área de Ventas

Tres operadores telemarketing

Un supervisor

- Distribución

Una camioneta de carga pesada

- Área Ambulante

Tres Camionetas de repartición

- Área Fija

Dos Locales

En este organigrama se explica a detalle la organización, las funciones de los elementos de FEMRYL y se maneja los sentidos de orientación del mismo para su buen funcionamiento.

### 1.7.- Objetivos

FEMRYL es una microempresa dedicada a satisfacer las exigencias de sus clientes con productos de segunda necesidad para una mejor higiene en cualquier lugar y sus objetivos son:



- Proporcionar los mejores químicos de limpieza
- Dar los mejores precios del mercado
- Crecer y expandir la microempresa
- Fomentar una cultura de limpieza

### 1.8.- Misión y Visión

#### Misión:

Venta y distribución de productos de limpieza para el hogar o empresas industriales, que busquen la más alta calidad que satisfaga y cubra sus necesidades.

#### Visión:

Alcanzar los más altos estándares de venta y distribución en el mercado, facilitando la obtención de los mejores productos de limpieza para nuestros clientes.

### 1.9.- Experiencia profesional

Nombre: López Cardiel Alfonso Uriel

Contrato: Administrador de recursos

Ubicación: Área Dirección técnica

Fecha de ingreso: 15 Marzo 2011

### 1.10.- Descripción de funciones

Cuando llegue a FEMRYL fue el 15 de marzo del 2011 comencé como un vendedor de productos de limpieza, con el tiempo fui subiendo de puesto hasta llegar a la dirección técnica.

El trabajar en varias áreas de la microempresa, de las menores a las mayores, uno va aprendiendo con más claridad el funcionamiento adecuado de toda la estructura, esto me abrió más el panorama de las necesidades que con el tiempo van transcurriendo.

Mi trabajo al principio constaba de operador telefónico, recibiendo y haciendo llamadas a los clientes para aclarar dudas con respecto a los precios y descripción de los productos.

Después subí de puesto contactando una cartera de clientes, dándoles seguimiento de forma directa y personalizada, haciéndoles cotizaciones de acuerdo a la cantidad de consumo que tienen para ofrecerles mejores costos.

Después de un rato mi trabajo consistía en tener trato directo con los clientes, ofreciéndoles la gama de productos de limpieza, dependiendo las necesidades de sus negocios u hogares, les ofrecía pruebas de los productos y demostraba cuáles son sus usos.

Se me capacito en varias ocasiones para manejar diferentes tipos de situaciones como son las objeciones de los clientes, que hacer en caso de que reclamen un producto, de que hacer para convencerlos que es mejor nuestro producto, en casos de no conocer o no querer nuestro producto como actuar entre otras situaciones.

Con el conocimiento que fui adquiriendo poco a poco me fui ganando el puesto en la dirección técnica, donde mis actividades comenzaron a ser más del orden administrativo, como el contacto con los proveedores, con el almacén y sobre todo contacto directo con la dirección general.

Ayude y estructure varios planes de crecimiento con bases de datos, metas a corto mediano y a largo plazo, dando pie a utilizar mis conocimientos profesionales que adquirí en la Universidad Pedagógica Nacional.

En mi crecimiento en FEMRYL pude ir adaptando mis conocimientos de Administrador Educativo para ayudar a mejorar la calidad de algunas funciones con respecto a la planificación de las tareas necesarias para optimizar los recursos.

Con el tiempo fui observando y aprendiendo que existían más necesidades o debilidades, que por lo regular tenían que ver con el orden administrativo, poco a poco fue surgiendo el problema más específico, el cual fue ser la necesidad de un manual Organizacional.

Como primera necesidad del uso de un manual organizacional en FEMRYL, es para la capacitación e integración de los trabajadores en su entorno de la empresa, y en particular su área de trabajo de cómo hacer sus funciones.

El manual nos ayuda a gestionar las actividades de cada áreas que componen la organización como:

Dirección general y dirección técnica: A vigilar que se cumpla las normas y políticas establecidas en el manual.

Telemarketing: nos ayuda a identificar los parámetros a calificar como la productividad de un operador que consiste en el tiempo de llamada, el tiempo de espera que el operador da al cliente y si el operador resolvió satisfactoriamente la necesidad del cliente.

Vendedor directo al cliente: ayuda al vendedor a tener la facultad del manejo y uso de cada producto, para saber orientar al cliente en su necesidad.

Almacén: el manual ayuda a especificar sus funciones de recolección y almacenamiento de mercancías de la microempresa.

### 1.11.- Problematización

En la actualidad hay muchas empresas y microempresas que no practican el uso de los manuales, ya sea por su función de contenido, función específica o de funciones generales por lo que afecta el buen funcionamiento de dicha empresa o microempresa, dando así complicaciones en la distribución y conceptualización de los puestos o bloques de la organización.

Desafortunadamente esta práctica ya no es muy usual porque los trabajadores tienden a darse las instrucciones de las actividades que van a realizar en su área de trabajo, por esta y varias razones más no se les hacen necesaria la elaboración de un manual organizacional.

Los manuales no son usados frecuentemente también por:

“Que no sean muy conocidas las técnicas y metodologías para elaborar manuales, no reciben la importancia y el apoyo de niveles directivos y que su elaboración y desarrollo de los manuales requiere de tiempo de los responsables y este es muy escaso.” (Alvarez. M, 1996:23)

Algunos puntos que podemos mencionar con respecto a este rezago en los manuales son:

- Que no sean muy conocidas las técnicas y metodologías.
  - Es crucial tener conocimientos previos de los métodos pasos y operaciones que ayuden a la elaboración y a la organización de la elaboración.
- No recibe la importancia ni el apoyo de niveles directivos.
  - Dado que no se le da la importancia adecuada a estos manuales tiende a ser menospreciado y alimentar la confusión con respecto a las tareas de desempeño.

- Los directivos al no proporcionar el apoyo necesario para generar que los subordinados apliquen los métodos de los manuales, tiende a tener pérdidas de tiempo y la creación de procesos incorrectos que entorpecen la actividad operativa del personal.
- Es muy escaso el dinero que se le da a su elaboración.
  - No se le invierte un espacio conveniente a la transcripción de los nuevos elementos e innovaciones que se tienen que perfeccionar al paso de tiempo, por las diferentes circunstancias que están sujetas a un constante cambio.

Es importante mencionar que así como su elaboración es trascendental mantenerlos actualizados, ya que con el paso del tiempo pueden llegar hacer obsoletos y perder su finalidad.

En algunos casos por falta de recursos económicos, tecnológicos o de personal, no es posible mantener actualizando el manual organizacional, ya que este tiene una constante cantidad de cambios significativos que con el tiempo van surgiendo por causas que en el entorno humano y tecnológico crecen por las necesidades que se van suscitando.

El resultado que da esta falta de recursos muchas veces termina siendo el motivo específico de que los manuales sean obsoletos e inservibles en su uso, provocan dificultad al no tener claridad y atrasan los procesos por no desempeñar su actividad eficientemente en cada área.

Otro problema muy grave de no tener un manual organizacional es que no contribuye a la inserción de nuevos empleados puesto que no les ayuda a facilitar la obtención de los conocimientos previos de la misión, visión y objetivos de la empresa y de cómo se realizan las actividades y tareas de la misma.

El problema que pareciera no estar muy presente en este tipo de procesos en los manuales organizacionales es la constante resistencia de algunos empleados hacia los cambios que generan las circunstancias de la empresa, puesto que se niegan a la actualización de sus conocimientos por querer seguir en un estado de confort.

Es conveniente indicar que los puntos anteriores que muestran un fragmento de los constantes problemas que se generan en los manuales organizacionales son muy importantes tomarlos en cuenta para mantener una empresa sólida y competitiva.

En la microempresa Familia Enríquez Marin Rodrigo y Lupe (FEMRYL), se presenta un problema que afecta gravemente todo el sistema general, esto se debe a la falta de un manual organizacional.

Los trabajadores constantemente se quejan de no contar con las instrucciones específicas de su rol de trabajo, lo que dificulta y entorpece las tareas y procedimientos a la hora de que realizan sus actividades, al igual que no se explican los objetivos de la microempresa, creando a si interrogantes y confusiones en la organización del sistema.

Esto da como resultado que la microempresa no sea solida ni competitiva en un mundo empresarial, también resulta difícil mantener y dar una gestión adecuada del buen funcionamiento de la misma.

## CAPÍTULO 2.- Marco teórico

### 2.1.- Introducción a los manuales

El uso de los manuales como instrumentos administrativos permite que una Institución cumpla con la función de interés público y se emprenda en actividades y procesos que tengan que documentar, llevando así una administración más sistematizada.

“Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas por que le permiten a cualquier organización normalizar su operación”. (Álvarez. M, 1996: 24).

Se debe considerar el uso de los manuales de organización para el uso de una institución, ya que cada institución tiene funciones en particular, esto ayudaría a mantener un mejor funcionamiento de las operaciones y ejecuciones, las cuales ayudan a cumplir con las acciones generales de toda una organización.

Es necesario que cada empleado conozca este manual desde su inicio, así como cada área, que puede ser consultado de forma electrónica para evitar el desperdicio de papelería y de esa forma todos tendrían mayor acceso y facilidad para su consulta y tal vez contar con uno de forma escrita como respaldo.

Es importante mencionar que a cada trabajador se le debe informar la importancia que tienen los manuales y de lo vital que son como herramienta y guía por su información tan concisa, sólida y definida de las actividades que se desempeñan.

Por otro lado estos instrumentos son de mucha ayuda para los trabajadores de nuevo ingreso, en ellos se especifican las funciones, los objetivos, el por qué y cómo de la ejecución de los procedimientos, les apoya en su inducción a la organización desde sus inicios, su historia, su misión, visión, objetivos particulares y generales, y sus procedimientos.

Capacitación (enseñanza-aprendizaje continuo) para tener un mejor rendimiento y desempeño en sus labores de manera más eficaz al momento de incorporarse a sus actividades.

Los manuales “Lo constituyen la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos, en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales” (Acuña. M, 2009:43).



Los manuales son una referencia documental en cuanto a las contingencias o soluciones para problemas en función a los procedimientos.

Por ello es de gran importancia darles continuamente mantenimiento y actualización, verificando las políticas y programas a los que está sujeto, para mantener una constante interpretación de la información básica que se necesita para actuar bajo cualquier circunstancia que la institución presente.

Es así como se maneja una estabilidad laboral y un ambiente de trabajo concreto sin imprevistos que desestabilicen el buen funcionamiento de una empresa seria y con objetivos bien estructurados.

La elaboración de un manual organizacional dictamina la eficiencia y eficacia que da pie a una empresa a sobresalir de sus competencias, al cumplir con los objetivos de las políticas sociales, estructurales o gubernamentales a los que se requiere llegar para mantener dentro un estricto apego a las leyes que rigen esta institución.

“Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

**Organización:** este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

**Departamental:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

**Política:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

**Procedimientos:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

**Técnicas:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

**Bienvenida:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la

empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

Puesto: determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

Múltiple: estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

Finanzas: tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

Sistema: debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.” (Tiposde.org, 2014)

Existen diferentes diez tipos de manuales para llevar una buena administración en las empresas e instituciones, gubernamentales y privadas que utilizan estos manuales para tener un mejor control en los movimientos continuos que en estas compañías o asociaciones generan día a día.

Es así que estos manuales apoyan, facilitan y determinan que tan precisos pueden ser los movimientos que son necesariamente específicos para hacer más competitivos, eficaces y eficientes a los empleados, de esta manera puedan ayudar a determinar la exitosa superación de estas empresas frente a otras.

“Estos manuales son documentos que refieren de la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

Este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.” (Manuales Administrativos 2014)

## 2.2.-Manual de Organización

Los manuales de organización parten del principio de la ciencia de la organización, el cual se basa en la “división del trabajo”, dando pie a la búsqueda de la optimización de los recursos por medio de las actividades humanas dentro de una estructura.

El manual de organización surge a partir de la necesidad de alcanzar las metas que tiene una empresa o dependencia gubernamental, proporcionando la forma fácil de obtener la información adecuada sobre la estructura, atribuciones, objetivos y funciones de trabajo a los empleados, sin la necesidad de buscar a alguien de mayor jerarquía.

### 2.2.1.- Elementos para construir un manual organizacional

Los elementos esenciales de un manual de organización son los siguientes:

- **Introducción:** Sirve para introducir o preparar el desarrollo.
- **Objetivo del manual:** Redacta los hechos y lógica.
- **Antecedentes históricos:** Circunstancias previas a un asunto, que nos lleven a comprender o valorar hechos posteriores, el porqué de las cosas.
- **Marco Jurídico:** Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad.
- **Atribuciones:** Facultades que se pueden ejercer.
- **Misión y Visión:** Negocios a los que se dedica la organización y la imagen que se desea ver para la empresa.
- **Estructura Orgánica:** Forma sistemática de cómo está integrada una organización.
- **Organigrama:** Es representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución
- **Objetivo y Funciones:** Logros propuestos en un plazo determinado, utilizando recursos logísticos.
- **Glosario de Términos:** Catalogo de palabras de una misma disciplina.

### 2.2.2.- Concepto de Manual de Organización

“Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y Trasmistir la información, respecto a la organización, y

funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual de la organización en general el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre la historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2005)

Podemos ver en este concepto que es importante el uso del manual organizacional para un manejo más sistemático y eficiente de la información, los trabajadores tienden a cometer errores si no tienen un instructivo que detalle con exactitud las funciones de cada puesto de trabajo.

### 2.2.3.- Las funciones básicas del manual de organización

El manual de organización tiene muchas funciones pero en este segmento mostraremos algunos elementos los cuales resultan importantes:

- “Los Manuales de organización toman en cuenta, primero a las actividades humanas, es decir, el trabajo en sus diversas formas”.
- “Procuran que estas múltiples actividades logren el mejor aprovechamiento de la materia prima, de las instalaciones y de todos los demás bienes y recursos económicos con que cuentan las empresas”.
- “Los manuales de organización exigen que las actividades humanas se orienten hacia la orientación concreta y eficaz de los propósitos y finalidades a los que la misma empresa corresponden”.

(Acuña, M, 2009: 38)

Los elementos de un manual Organizacional

- Logotipo de la dependencia.
- Nombre de la Dependencia.
- Título del manual de organización.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente.
- Fecha de implantación o, en su caso, de actualización.

#### 2.2.4.- Ventajas del manual organizacional

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa.
- Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.

(Secretaria de Relaciones Exteriores, 2005:4)

#### 2.2.5.- Objetivo del manual de organizacional

“Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar la eficiencia en la organización y funcionamiento de las unidades administrativas.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar: qué se hace; y la segunda, para qué se hace”.

(Secretaria de Relaciones Exteriores, 2005:11)

#### 2.3.- Organigramas

El Organigrama se define “como un modelo adstrato y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización, el organigrama

tiene la particularidad de ser: sencilla, entendible y sobre todo flexible pues esta característica es muy importante pues permite que la organización se adapte a los cambios necesarios dentro de su ámbito”.

(Administración Moderna, 2012)

Los Organigramas surgen a partir de la necesidad del hombre para mantener una organización total de todos sus elementos empresariales, para facilitar el trabajo y elaboración de las condiciones, las cuales su empresa va a trabajar con una mayor eficiencia y eficacia.

### 2.3.1.- Tipos de Organigramas

1. “POR SU NATURALEZA: Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*”:
  - Microadministrativos: Corresponden a una sola *organización*, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman [\[2\]](#).
  - Macroadministrativos: Involucran a más de una *organización* [\[2\]](#).
  - Mesoadministrativos: Consideran una o más *organizaciones* de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado [\[2\]](#).”

(PromonegocioS.net, 2009)

2. “POR SU FINALIDAD: Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*”:
  - Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas [\[3\]](#).

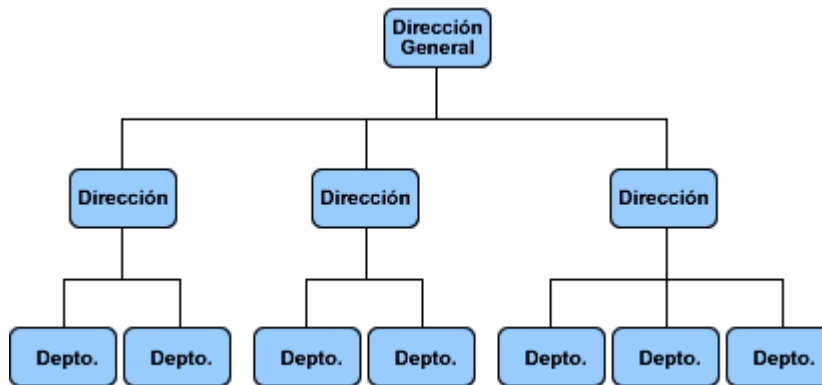


- Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones [3].
- Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones [3].
- Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A. [3].
- Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación [3]."

(PromonegocioS.net, 2009)

3. "POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

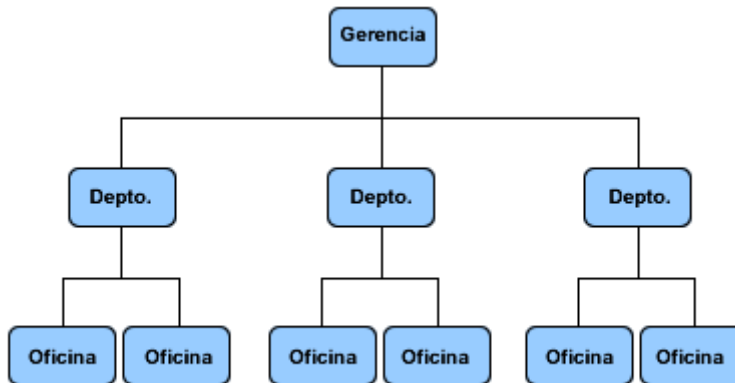
- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina [2].  
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización [2].”

Ejemplo:



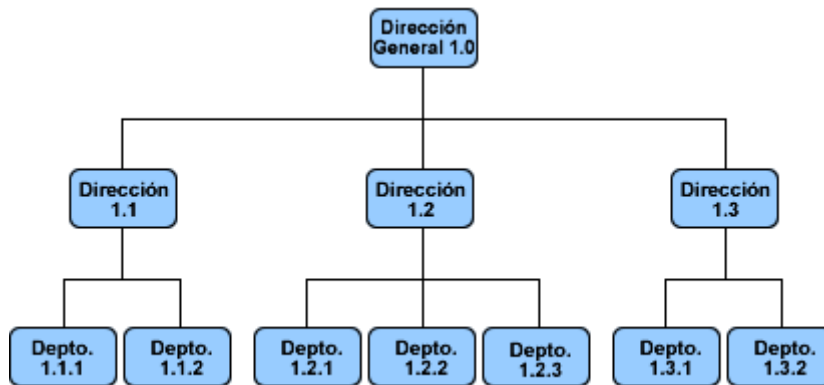
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

(PromonegocioS.net, 2009)

4. “POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes [2].

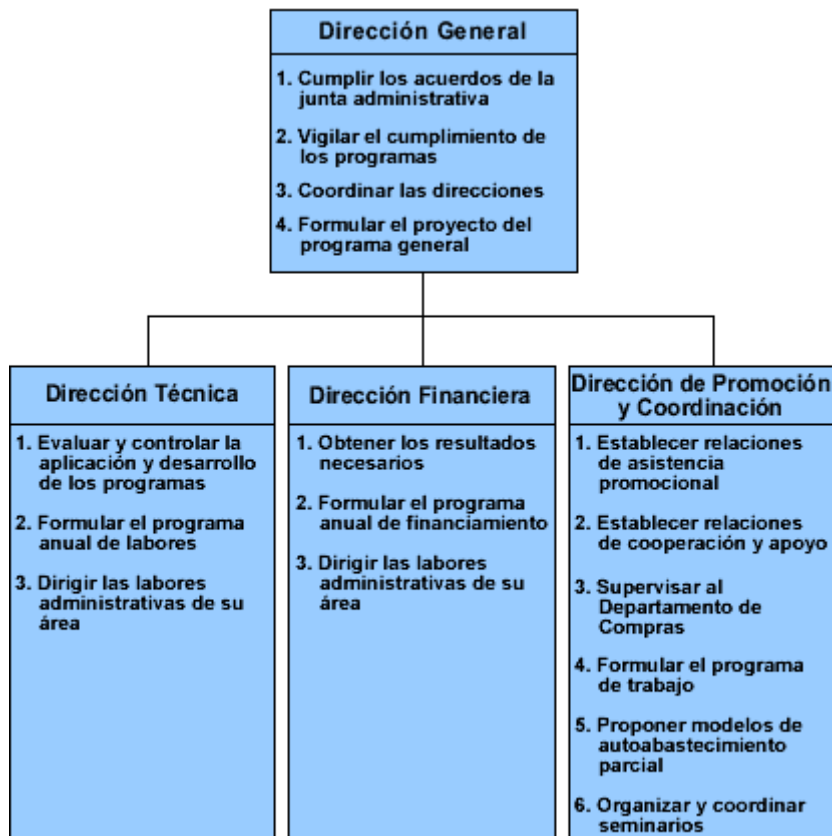
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general [2].

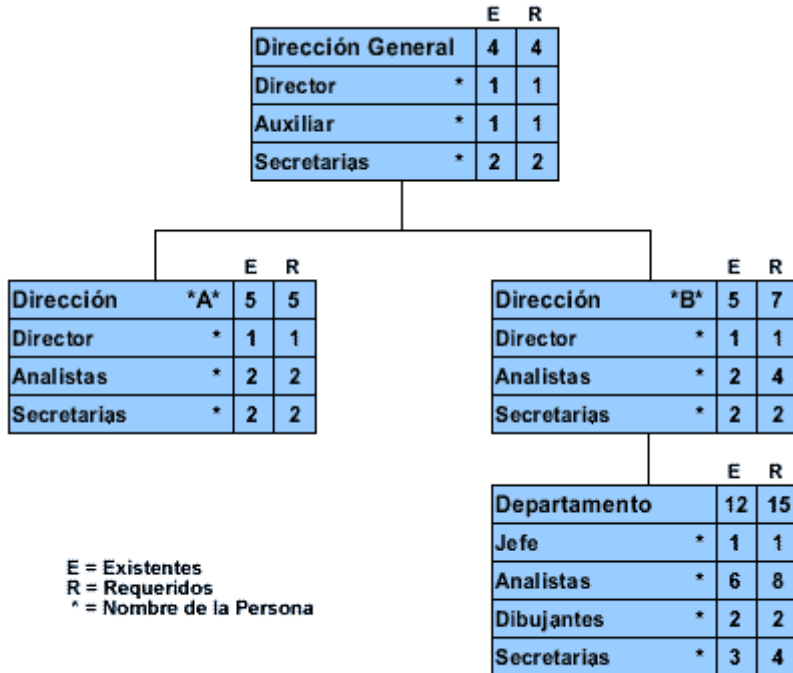
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También

se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas [2].”

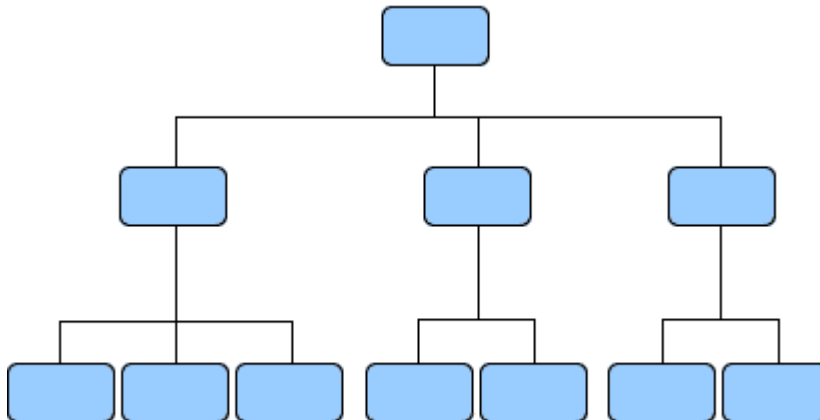


Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

(PromonegocioS.net, 2009)

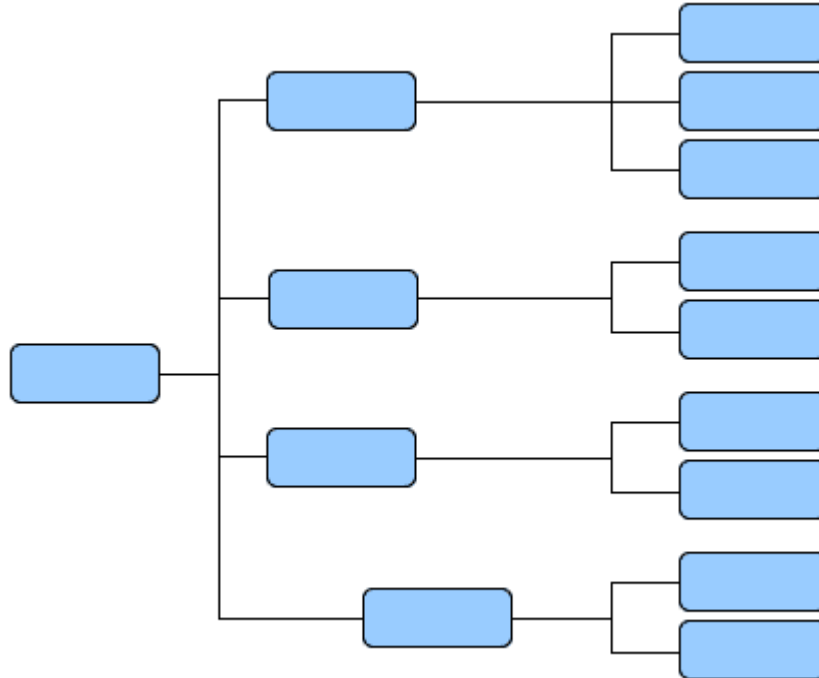
5. “POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo [2].



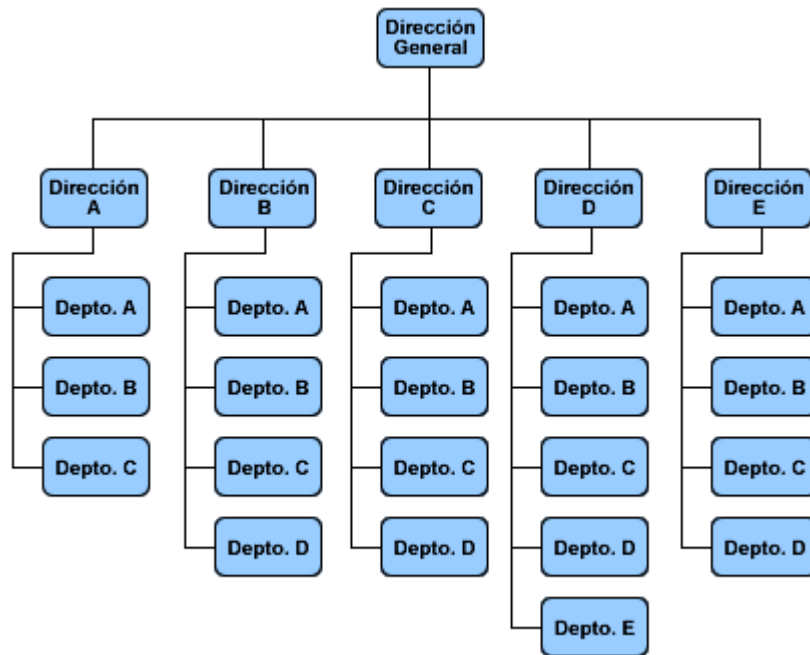
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente [2].



Fuente. Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

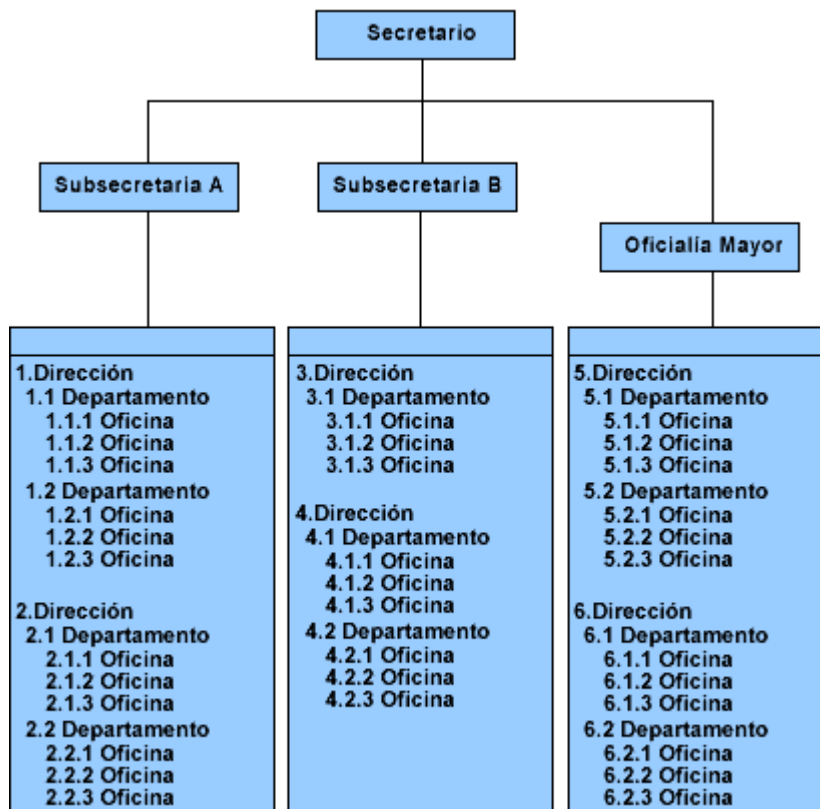
- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base [2].



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos [2].

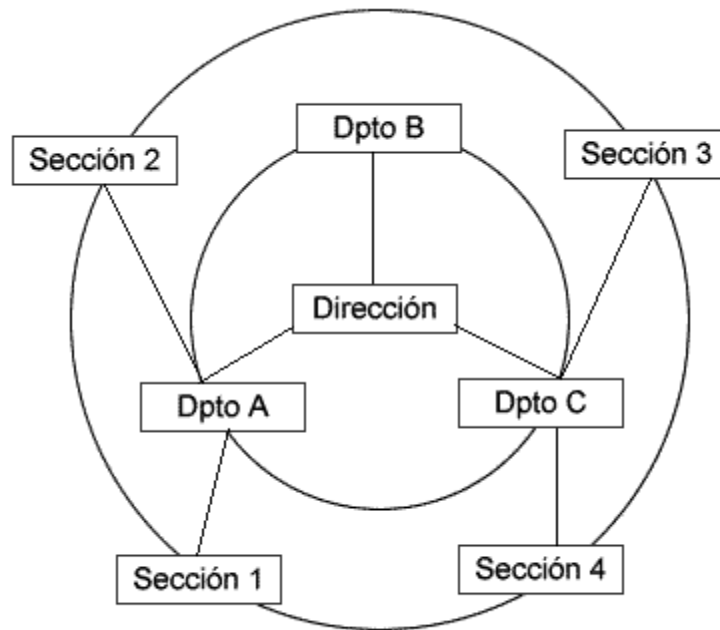




Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que

unen las figuras [3].”



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

“Notas:

[1]: Del libro: «Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.

[2]: Del libro: «Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

[3]: Del libro: «Introducción a la Administración de Organizaciones», de Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318.

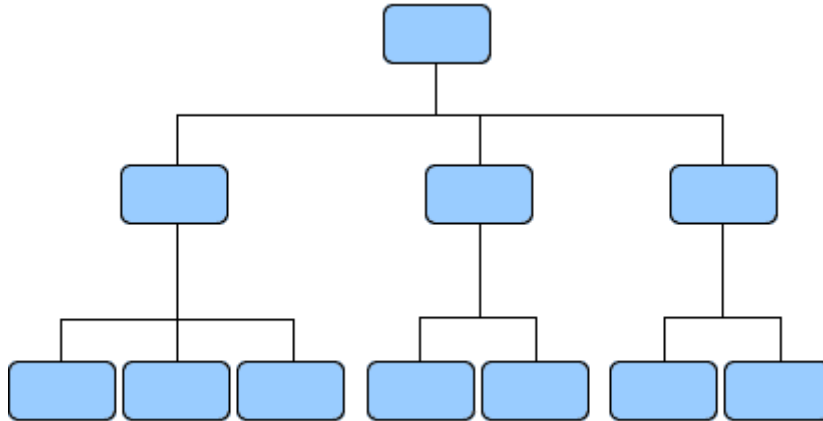
Fecha de Publicación del Artículo: "*Tipos de Organigramas*"

Primera edición: Diciembre 2006 (ir a ésta edición).  
Última actualización (edición actual): Julio 2009”.

(PromonegocioS.net, 2009)

### 2.3.2.- Tipo de organigrama para FEMRYL

Seria por naturaleza Micro administrativo y analítico, Su ámbito general, Contenido de puestos, plazas y unidades y es vertical.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

(PromonegocioS.net, 2009)

### 2.3.3.- Funciones del Organigrama FEMRYL

#### 2.2.3.1.- “Dirección General”:

- Dirigir, Administrar y evaluar el Organismo.
- Aprobar el Presupuesto del Organismo.
- Evaluar Nuevos proyectos de Mejora y de Crecimiento del Sistema.
- Promover el apoyo y la cooperación económica de la comunidad en los proyectos de construcción y crecimiento del Metro.
- Representar al Organismo en Foros Nacionales e Internacionales
- Evaluar el Clima Organizacional, Capacitación del personal y Seguridad y Protección Civil del Organismo.
- Coordinación con la Agencia Estatal del Transporte, Consejo Estatal del Transporte y Vialidad, Desarrollo Urbano Estatal, Empresarios y permisionarios Transportistas.
- Evaluación de los programas de Protección Civil y de Seguridad e Higiene en el Organismo.
- Promover la mejora en la calidad de vida de los usuarios del Sistema de Transporte a través de la promoción de espacios culturales y de sano esparcimiento en las instalaciones del Sistema.
- Celebrar con las autoridades federales, estatales y municipales y con los particulares, los contratos y convenios necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Organismo.
- Promover programas de apoyo y cooperación entre las diferentes instituciones públicas y privadas necesarios para la realización de sus fines sociales. (Nuevo León Unido, 2014)

### **2.3.3.2.- “Dirección Técnica”:**

- Mantener informado al Director General de Planeación Estratégica de los acontecimientos y sucesos que tengan impacto político o social en las actividades de la Secretaría.
- Formular y dar seguimiento a la agenda y calendario de los compromisos y eventos interinstitucionales, nacionales e internacionales en los que intervenga la Secretaría.
- Establecer contactos con otras instituciones dedicadas a la seguridad, para lograr una atención inmediata en el combate de los ilícitos y la delincuencia.
- Atender a los ciudadanos en lo individual o como representantes de diversas formas de organización de la sociedad, que acudan a la Secretaría para exponer asuntos, quejas, necesidades e inquietudes y turnar los planteamientos a las áreas competentes en la Secretaría.
- Apoyar en la adecuada colaboración de la Secretaría, con las Comisiones Estatal y Nacional de Derechos Humanos. (Nuevo León Unido, 2014)<sup>2</sup>

### **2.3.3.3.- “Área de Almacén”:**

- Aprovechamiento del espacio, tanto horizontal como vertical (estanterías, etc).
- Recorridos mínimos, ejemplo: colocar la mercancía que más se vende más cerca de la zona de salida, método ABC.
- Toda la mercancía tiene que estar accesible.
- Facilidad de recuento.
- Respetar las zonas de un almacén: zona de descarga, zona de carga, zona de almacenamiento, zona de devoluciones, etc.
- Gestión del espacio y rendimiento, análisis, conclusiones y posibles soluciones.
- Gestión de stocks, pedidos, obsoletos, etc.
- Gestión de devoluciones.
- Planificación, organización, anticipación, quizás sea el punto más importante. (Mariano Seral, 2014)

#### 2.3.3.3.A.- “Recepción”.

- Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.
- Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.
- Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.
- Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### 2.3.3.3.B.- “Expedición”.

- Minimizar los costes correspondientes al manejo de mercancías en lo que se refiere a la extracción y preparación de pedidos.
- Maximizar la utilización del espacio.
- Mantener unas condiciones de seguridad, etc.

(El interior del Almacén, 2013)

#### **2.3.3.4.- “Área de Ventas”.**

- Elaborar pronósticos de ventas
- Establecer precios
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas

(Scribd, 2014)

#### 2.3.3.4.A.- “Área Distribución”.

- Se encarga de entregar mercancía a los diferentes puntos de ventas ya se fija o ambulante.
- La fija se encarga de estar en solo Punto de ventas.
- La ambulante se mantiene en constante movimiento en búsqueda de los clientes.

#### 2.4.- La Administración

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.”

(PromonegocioS.net, 2009)<sup>2</sup>

La administración básicamente es el principio de toda institución, pues da a flote todos los métodos para hacer salir adelante una empresa, buscando gestionar todos los recursos a su alcance para un mejor desempeño eficaz y eficiente.

El Administrador tiene un papel fundamental en cualquier organización para una cantidad alta de buenos resultados, y es así como funciona el administrador como un controlador de una estructura que gestiona y enfatiza problemas para su resolución creando una empresa fuerte y muy eficaz que pueda desafiar los problemas que día a día enfrentan cualquier institución o empresa.

## CAPÍTULO 3.- Propuesta de Manual Organizacional

### 3.1.- Análisis de la encuesta para caracterizar el clima laboral FEMRYL.

Durante el tiempo que laboré en FEMRYL, observé cada uno de los aspectos o actividades que se llevaban a cabo en cada una de las secciones de la microempresa, con el tiempo en cada una de las secciones encontré algunas de las deficiencias que esta tenía.

Al querer encontrar una manera adecuada de detectar en específico cuál era el problema, me di a la tarea de aplicar mis conocimientos como Administrador Educativo y de estos surgió la idea de emplear un cuestionario de clima laboral, el cual sería de gran ayuda para detectar con mayor efectividad el problema en FEMRYL.

(Anexo número [4]).

### 3.2.- Encuesta de clima laboral FEMRYL

La encuesta se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de FEMRYL, empezando por la dirección técnica, la cual secunda las operaciones de la microempresa como planear, y dirigir, está formada por dos trabajadores, 002 y el 003, de ahí a él aérea de almacén que está constituida también por dos trabajadores que son el 004 y 005, responsables de coordinar la recepción, almacenamiento y expedición de los artículos.

El área de venta está dividida en tres partes que son: distribución con dos trabajadores, 006 y 007 dedicados a repartir la mercancía a las otras partes como la de área fija, esta tiene dos trabajadores que son 013 y 014, son los encargados de tener trato directo con la gente en un local.

Por ultimo esta la parte ambulante, comprendida por seis trabajadores, 008, 009, 010, 011, 012, 015, todos ellos dedicados a llevar hasta el hogar del cliente los productos.

### Conteo de los resultados:

Instrucciones: Marque con una (X) la casilla correspondiente el número que mejor identifica su posición.

Calificación	Puntuación
Totalmente de acuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
En desacuerdo	3
No aplica	N/A

N°	Preguntas	1	2	3	N/A
1	Me siento muy satisfecho por mi ambiente de trabajo	7	8	0	0
2	En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.	0	6	7	2
3	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	1	9	3	2
4	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.	3	6	5	1
5	Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.	7	3	3	2
6	En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.	2	8	5	0
7	Si hay un nuevo <b>Plan Estratégico</b> , estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.	11	4	0	0
8	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo	10	5	0	0
9	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	9	6	0	0
10	Me gusta mi trabajo	8	7	0	0
11	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.	5	8	1	1
12	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	9	6	0	0
13	Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun	2	4	6	3



	sin cambio en la remuneración				
14	Nuestros clientes están recibiendo el servicio que demandan de nosotros	8	6	1	0
15	En esta organización valoran mi trabajo	10	5	0	0
16	Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.	9	6	0	0
17	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo	5	7	3	0
18	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo	7	8	0	0
19	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	7	4	3	1
20	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor	4	6	4	1
21	Soy responsable del trabajo que realizo	11	4	0	0
22	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento	6	6	2	1
23	Conozco las exigencias de mi trabajo	7	5	1	2
24	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	9	5	0	1
25	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	7	3	3	2
26	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	6	5	3	1
27	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	6	4	4	1
28	En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".	4	6	5	0
29	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	5	7	3	0
30	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.	6	8	1	0
31	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.	4	8	2	1
32	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	1	9	5	0
33	En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.	4	10	1	0
34	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.	4	3	5	3
35	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.	4	9	1	1
36	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.	3	7	3	2

37	Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.	2	11	1	1
38	Mi superior inmediato da un buen ejemplo.	5	8	1	1
39	Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero.	4	6	4	1
40	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.	6	7	1	1
41	Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.	9	4	1	1
42	Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.	2	10	0	3
43	Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes	8	4	3	0
44	Mi superior inmediato se enfoca en hacer bien las actividades indicadas.	5	9	0	1
45	Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.	3	5	5	2
46	Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.	0	0	9	6
47	Mi superior inmediato garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.	3	5	5	2
48	Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.	2	8	4	1
49	Mi superior inmediato me hace revisiones / evaluaciones regulares de trabajo.	6	5	4	0
50	Mi superior inmediato me dice cuando debo mejorar mi trabajo.	6	7	1	1
51	Mi superior inmediato me informa cuando hago bien mi trabajo.	6	6	2	1
52	Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.	5	4	5	1
53	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	0	11	3	1
54	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.	0	8	4	3
55	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo	3	8	3	1
56	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.	1	8	6	0
57	Están establecidos los canales de				

	comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	9	6	0	0
58	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo	4	7	4	0
59	Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede en FEMRYL	4	6	4	1
60	Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	3	10	2	0
61	Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato.	3	10	1	1
62	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	4	8	0	3
63	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.	1	8	6	0
64	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	2	4	9	0
65	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	4	7	4	0
66	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	0	5	9	1
67	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	0	5	10	0
68	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	2	6	6	1
69	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.	1	12	2	0
70	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo	3	7	2	3
71	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito	2	9	4	0
72	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	1	7	5	2
73	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	8	5	1
74	Mi jefe me respalda 100%	3	9	2	1
75	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	3	8	3	1
76	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	4	6	4	1
77	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo	3	6	4	1

	para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)				
78	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato	4	7	4	0
79	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	5	6	4	0
80	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	0	4	9	2
81	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	6	6	1	2
82	Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido	5	5	2	3
83	Las promociones se las dan a quienes se las merecen	4	5	6	0
84	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	4	5	4	1
85	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	3	4	5	3
86	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución	1	11	2	1
87	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado	4	7	3	1
88	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.	5	7	3	0
89	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	8	5	1	1
90	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	3	10	1	1
91	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	2	9	3	1
92	Mi jefe no tiene favoritos	6	6	1	2
93	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	8	7	0	0
94	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	3	7	2	3
95	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	4	7	3	1
96	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	6	4	4	1
97	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.	5	6	4	0

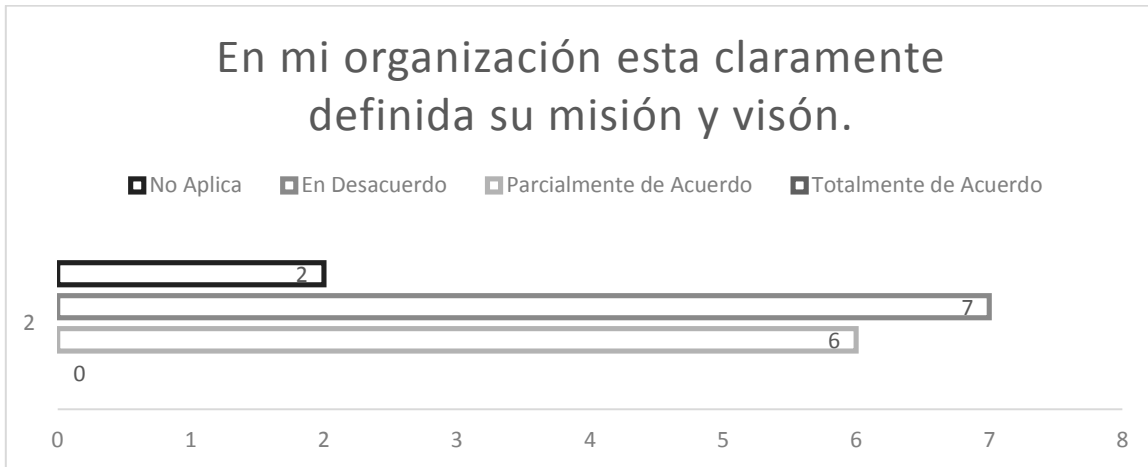
98	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.	5	7	2	1
99	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.	2	6	7	0
100	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.	2	8	4	1

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.- Representación grafica

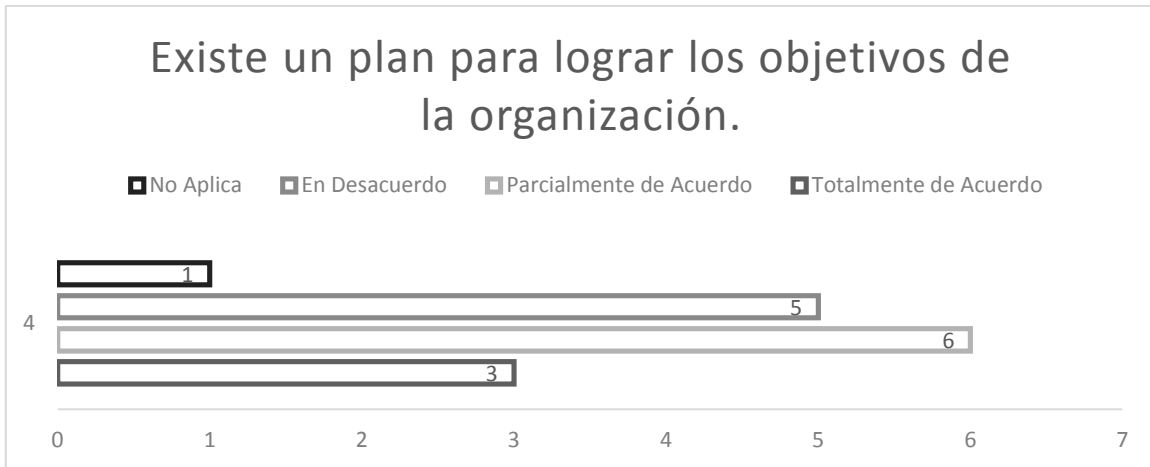
Algunas preguntas fueron parte crucial para la detección de la necesidad de un manual organizacional, en específico de un área, por ser la de mayor cantidad de integrantes y ser de mayor influencia (vendedores ambulantes).

A continuación algunas de las preguntas más importantes:



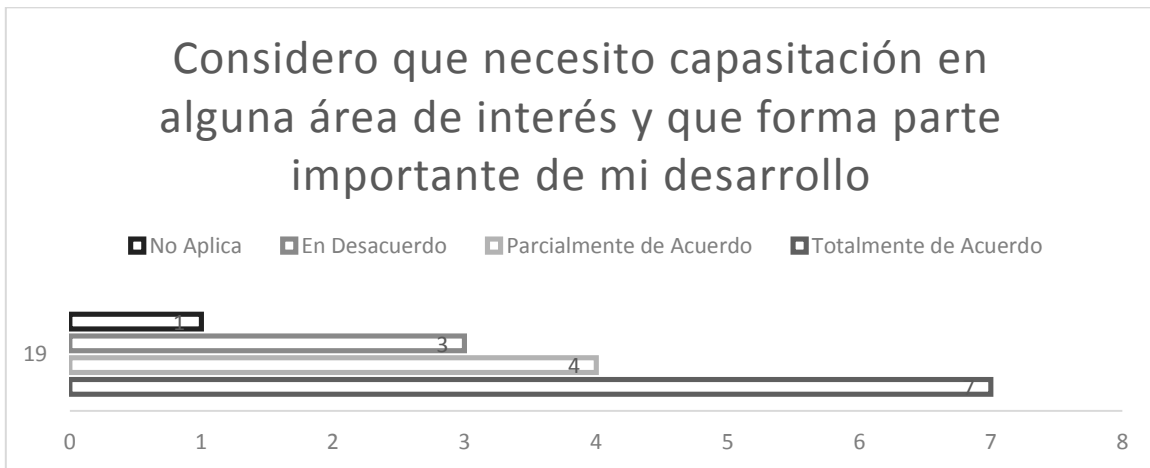
Fuente: Elaboración propia.

Como apreciamos en la gráfica, notamos que la mayoría de los trabajadores están parcialmente de acuerdo, seguido de en desacuerdo.



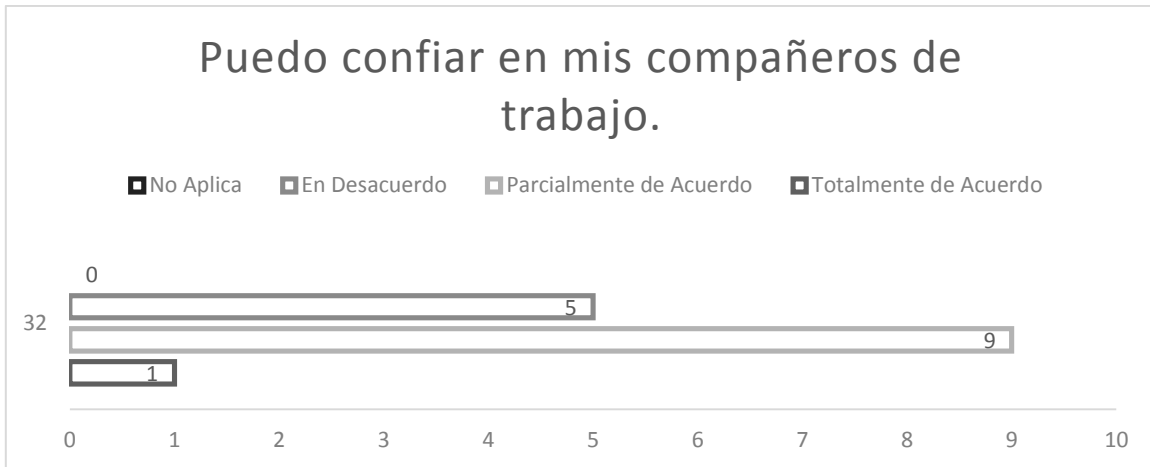
Fuente: Elaboración propia.

Volvemos a detectar que los trabajadores no están seguros totalmente de la existencia de un plan de organización.



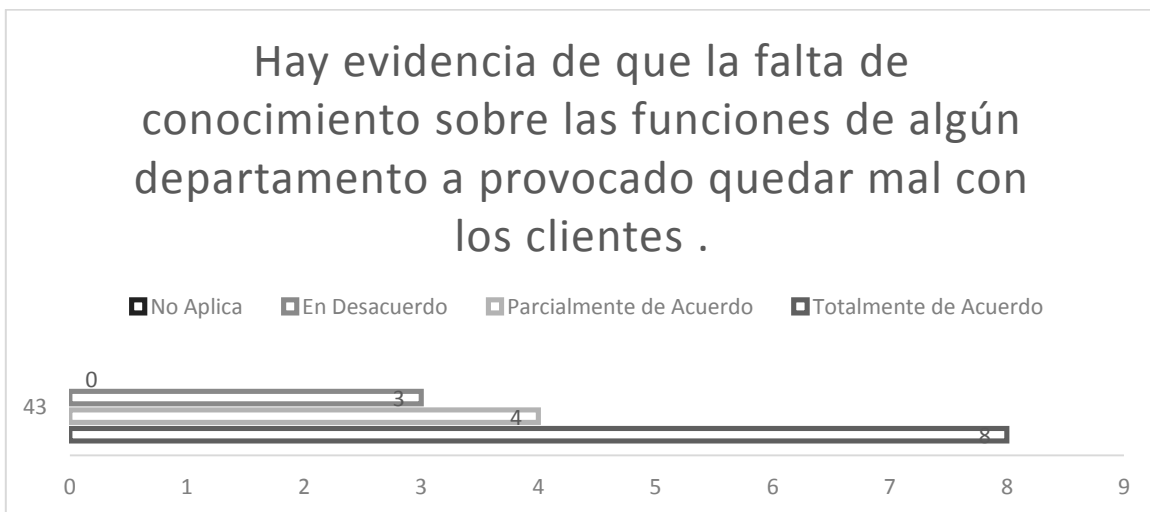
Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores están conscientes de la necesidad de capacitación en sus actividades.



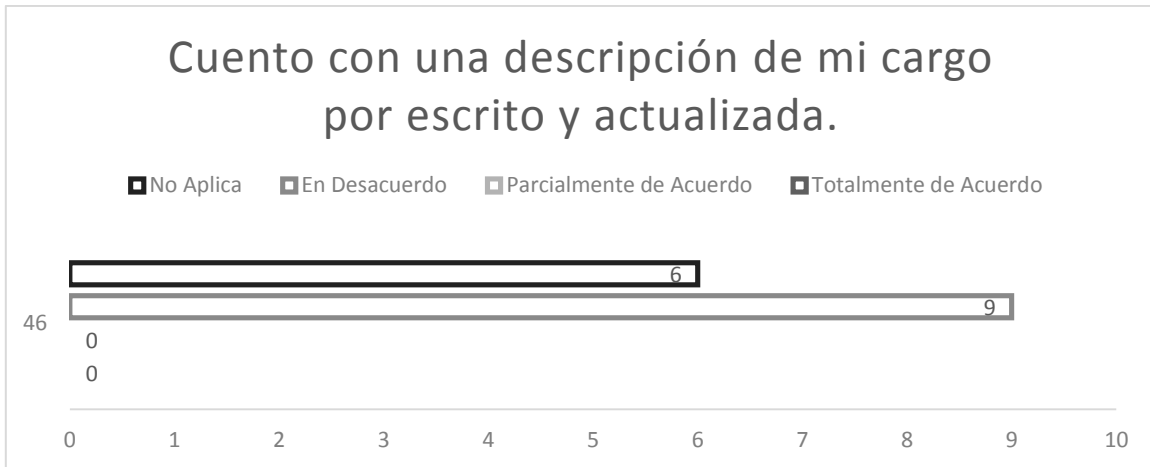
Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta da pie a que los trabajadores necesitan la delegación de las áreas de trabajo para evitar confusiones y desconocimiento de sus actividades, para evitar entorpecer la eficiencia y eficacia de FEMRYL.



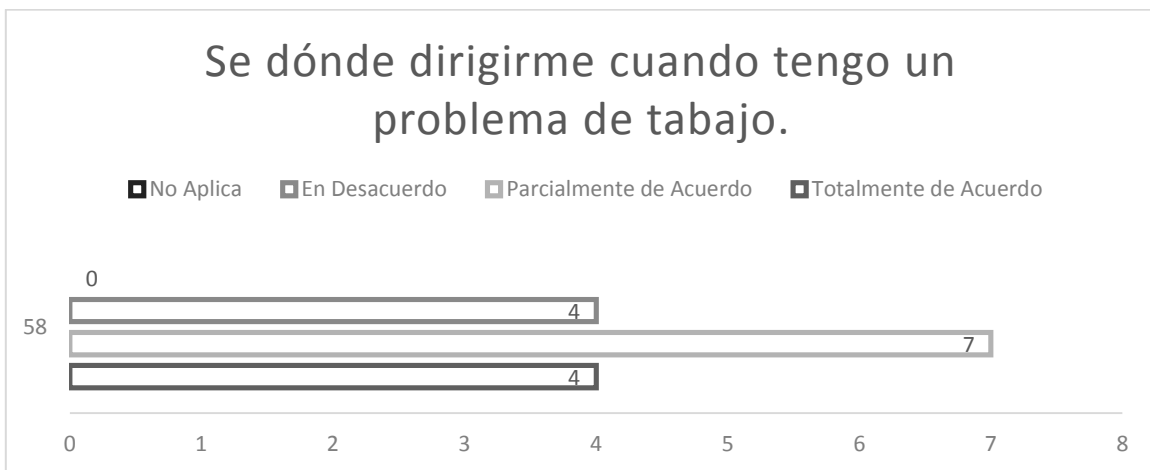
Fuente: Elaboración propia.

Esto es uno de los problemas que genera el no tener la herramienta adecuada para manejar la información de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

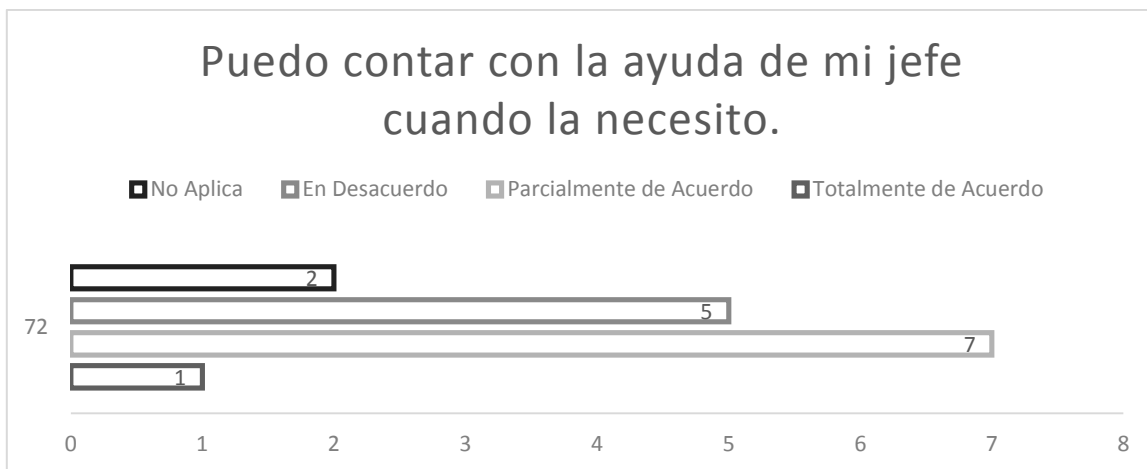
Lo que produce incertidumbre en cada trabajador por no tener la idea general de su área de trabajo y las funciones que tiene que efectuar para mantener un buen funcionamiento laboral.



Fuente: Elaboración propia.

A falta de manual organizacional, el personal no tiene una manera eficaz de resolver un problema.





Fuente: Elaboración propia.

El jefe de la microempresa normalmente está atendiendo diferentes problemas en diferentes áreas, al no poderse dividir muchas veces se retrasan las cosas, algo que el manual podría resolver en cuestión de minutos.

Estas son algunas de las respuestas que la microempresa FEMRYL tiene que enfrentar como problemas, para obtener un mejor funcionamiento tiene que tener un orden en organizacional, por eso propongo un manual de procedimientos

### 3.2.2.- Respuestas favorables a un manual organizacional.

En las gráficas podemos observar la elección de las preguntas más favorables al resultado de la necesidad de un manual organizacional, en los gráficos podemos interpretar como la gran mayoría de trabajadores no están totalmente de acuerdo en que manejan una estructura bien definida.

Esto demuestra que tienen deficiencias en la estrategia y planificación de sus acciones por no tener un manual que les aporte esa herramienta tan necesaria que les explique con detenimiento cuales son las funciones de cada área de la estructura, ya que los jefes inmediatos, ni la dirección general pueden satisfacer completamente las dudas de los trabajadores por falta de tiempo y otras actividades.

Entorpeciendo la eficiencia y eficacia demanda del trabajo, que los clientes necesitan en la venta y distribución de los productos FEMRYL.





**Nombre del documento:**  
Índice

Revisión: 00

Página: 2 de 18

Vigencia:

- A).- Índice
- B).- Introducción.
- C).- Objetivo del manual.
- D).- Antecedentes históricos.
- E).- Marco jurídico.
- F).- Atribuciones.
- G).- Misión y visión.
- H).- Organigrama.
- I).- Estructura orgánica.
- J).- Objetivo y funciones.
- K).- Glosario de términos.

**Control de emisión**

**Elaboró: López Cardiel Alfonso**

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Introducción

Revisión: 00

Página: 3 de 18

Vigencia:

### **Introducción**

El manual organizacional es un documento formal que la mayoría de las empresas buscan crear para utilizarlo como guía para todo el personal, de manera que ayude a formar el organigrama donde están descritos todos los puestos y perfiles de evaluación de cada trabajador.

En estos tiempos es muy necesario tener estos manuales para minimizar los problemas, marca las responsabilidades y dividir el trabajo de una manera eficaz y eficiente.

Es muy importante este manual porque mantiene las operaciones de la empresa de acuerdo a su estructura que respaldan sus funciones y objetivos, y plantea el desarrollo enfático de la empresa al dirigir su operación.

Promueve la constante actualización de los medios y herramientas necesarias, también la capacitación de los empleados, básicamente maneja la gerencia de la organización y la normatividad requerida.

#### **Control de emisión**

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Objetivo del manual

Revisión: 00

Página: 4 de 18

Vigencia:

### Objetivo del manual

Establecer las medidas necesarias para llevar a cabo la misión y visión de la microempresa FEMRYL, dentro de los parámetros esperados para la optimización de los recursos organizacionales, que den un impulso notorio en el crecimiento empresarial de la microempresa.

Este manual servirá a las nuevas generaciones para conocer la historia de FEMRYL, además de generar apoyo para alcanzar las metas y facilitarle al trabajador su incorporación y adaptación al clima laboral de su entorno.

Mediante esta herramienta, le es posible interpretar al trabajador su área de trabajo y las necesidades que tiene que cubrir por demanda de la microempresa así como también propicia la gestión administrativa de los diferentes departamentos con un mismo marco normativo.

Básicamente ayuda a simplificar el trabajo de las áreas y supervisión de las mismas.

#### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Antecedentes históricos

Revisión: 00

Página: 5 de 18

Vigencia:

### Antecedentes históricos

FEMRYL comenzó el 10 de enero de 1980, Rodrigo Enríquez Bautista creador y fundador de la microempresa tuvo la iniciativa de hacer un negocio que se dedicara a la compra, venta y distribución de materiales químicos de limpieza.

A comienzos de FEMRYL, su ubicación inicial fue en la colonia héroes de Padierna en la calle Tekax manzana: 46 lote: 6, Tlalpan, D.F. con un solo local de comercio.

Todo comenzó con la venta de un tipo de desengrasante para estufas, y con el tiempo se abordó otros productos como los jabones para ropa, aromatizantes, cloro, pino entre otros productos, hasta tener una gama de más de 30 productos diferentes.

A mediados del 2000 (20 años después), FEMRYL cambio su localidad a la colonia héroes de Padierna Calle Tekit, Número 91 Tlalpan, D.F. por el esparcimiento de sus negocios, necesito un aumento substancial de espacio en su localidad.

Con el tiempo fue expandiéndose y creando nuevas técnicas y formas de venta para la distribución de los productos, como la de mayoreos a otras empresas, dando pie a la necesidad de conseguir una estrategia más eficaz para la distribución.

De ahí fue la idea de introducir camionetas de distribución de menudeos y mayoreos en las zonas aledañas, esto impulso a esta microempresa hasta estos días, hoy en día tiene más 30 años de experiencia en el comercio.

#### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Marco jurídico

Revisión: 00

Página: 6 de 18

Vigencia:

Marco jurídico

- Ley Federal del Trabajo  
Artículo 123 (anexo [1]).
- Constitución de los Estados Unidos Mexicanos  
Artículo 25 (anexo [2]).
- Código Fiscal de la Federación  
Artículo 1 y 2 (anexo [3]).

**Control de emisión**

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Atribuciones

Revisión: 00

Página: 7 de 18

Vigencia:

## Atribuciones

### ARTS. 25

Bajo criterios de equidad social, productividad y sustentabilidad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente. La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional, promoviendo la competitividad e implementando una política nacional para el desarrollo industrial sustentable que incluya vertientes sectoriales y regionales, en los términos que establece esta Constitución.

(Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 01/09/14:47)

### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**





**Nombre del documento:**  
Misión y Visión

Revisión: 00

Página: 8 de 18

Vigencia:

**Misión:**

Venta y distribución de productos de limpieza para el hogar o empresas industriales, que busquen la más alta calidad que satisfaga y cubra sus necesidades.

**Visión:**

Alcanzar los más altos estándares de venta y distribución en el mercado, facilitando la obtención de los mejores productos de limpieza para nuestros clientes.

**Control de emisión**

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

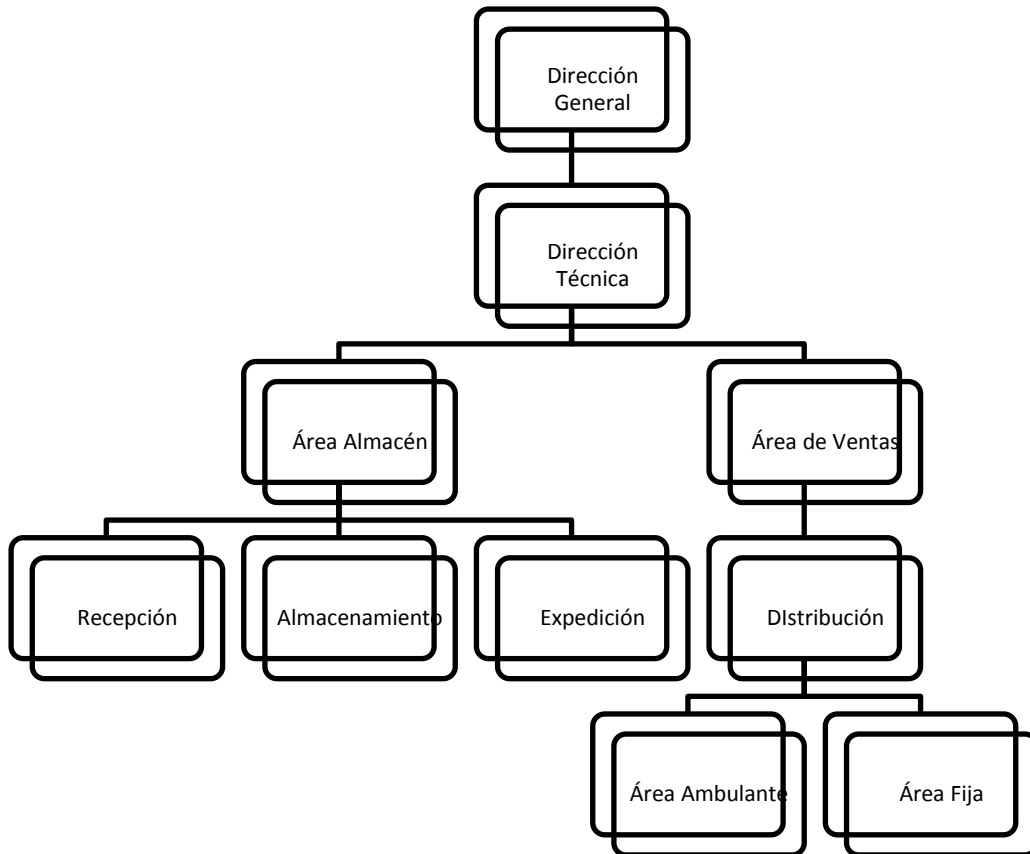
**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



Fuente:  
Elaboración propia



**Control de emisión**

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Estructura Orgánica

Revisión: 00

Página: 10 de 18

Vigencia:

## Funciones

### Dirección General

- Dirigir, Administrar y evaluar el Organismo.
- Aprobar el Presupuesto del Organismo.
- Evaluar Nuevos proyectos de Mejora y de Crecimiento del Sistema.
- Promover el apoyo y la cooperación económica de la comunidad en los proyectos de construcción y crecimiento del Metro.
- Representar al Organismo en Foros Nacionales e Internacionales
- Evaluar el Clima Organizacional, Capacitación del personal y Seguridad y Protección Civil del Organismo.
- Coordinación con la Agencia Estatal del Transporte, Consejo Estatal del Transporte y Vialidad, Desarrollo Urbano Estatal, Empresarios y permisionarios Transportistas.
- Evaluación de los programas de Protección Civil y de Seguridad e Higiene en el Organismo.
- Promover la mejora en la calidad de vida de los usuarios del Sistema de Transporte a través de la promoción de espacios culturales y de sano esparcimiento en las instalaciones del Sistema.
- Celebrar con las autoridades federales, estatales y municipales y con los particulares, los contratos y convenios necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Organismo.
- Promover programas de apoyo y cooperación entre las diferentes instituciones públicas y privadas necesarios para la realización de sus fines sociales. (Nuevo León Unido, 2014)

### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Estructura Orgánica

Revisión: 00

Página: 11 de 18

Vigencia:

#### Dirección Técnica

- Mantener informado al Director General de Planeación Estratégica de los acontecimientos y sucesos que tengan impacto político o social en las actividades de la Secretaría.
- Formular y dar seguimiento a la agenda y calendario de los compromisos y eventos interinstitucionales, nacionales e internacionales en los que intervenga la Secretaría.
- Establecer contactos con otras instituciones dedicadas a la seguridad, para lograr una atención inmediata en el combate de los ilícitos y la delincuencia.
- Atender a los ciudadanos en lo individual o como representantes de diversas formas de organización de la sociedad, que acudan a la Secretaría para exponer asuntos, quejas, necesidades e inquietudes y turnar los planteamientos a las áreas competentes en la Secretaría.
- Apoyar en la adecuada colaboración de la Secretaría, con las Comisiones Estatal y Nacional de Derechos Humanos. (Nuevo León Unido, 2014)<sup>2</sup>

#### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Estructura Orgánica

Revisión: 00

Página: 12 de 18

Vigencia:

### Área de Almacén

- Aprovechamiento del espacio, tanto horizontal como vertical (estanterías, etc).
- Recorridos mínimos, ejemplo: colocar la mercancía que más se vende más cerca de la zona de salida, método ABC.
- Toda la mercancía tiene que estar accesible.
- Facilidad de recuento.
- Respetar las zonas de un almacén: zona de descarga, zona de carga, zona de almacenamiento, zona de devoluciones, etc.
- Gestión del espacio y rendimiento, análisis, conclusiones y posibles soluciones.
- Gestión de stocks, pedidos, obsoletos, etc.
- Gestión de devoluciones.
- Planificación, organización, anticipación, quizás sea el punto más importante. (Mariano Seral, 2014)

### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Estructura Orgánica

Revisión: 00

Página: 13 de 18

Vigencia:

### Recepción

- Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.
- Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.
- Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.
- Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Estructura Orgánica

Revisión: 00

Página: 14 de 18

Vigencia:

#### Expedición

- Minimizar los costes correspondientes al manejo de mercancías en lo que se refiere a la extracción y preparación de pedidos.
- Maximizar la utilización del espacio.
- Mantener unas condiciones de seguridad, etc.  
(El interior del Almacén, 2013)

#### Área de Ventas

- Elaborar pronósticos de ventas
- Establecer precios
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas  
(Scribd, 2014)

#### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Estructura Orgánica

Revisión: 00

Página: 15 de 18

Vigencia:

#### Área Distribución

- Se encarga de entregar mercancía a los diferentes puntos de ventas ya se fija o ambulante.
- La fija se encarga de estar en solo Punto de ventas.
- La ambulante se mantiene en constante movimiento en búsqueda de los clientes.

#### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**





**Nombre del documento:**  
Objetivo y funciones

Revisión: 00

Página: 16 de 18

Vigencia:

### Objetivo y funciones

FEMRYL es una microempresa dedicada a satisfacer las exigencias de sus clientes con productos de segunda necesidad para una mejor limpieza e higiene en cualquier lugar y sus objetivos son:

- Proporcionar los mejores químicos de limpieza
- Dar los mejores precios del mercado
- Crecer y expandir la microempresa
- Fomentar una cultura de limpieza

#### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Glosario de Términos

Revisión: 00

Página: 17 de 18

Vigencia:

## MANUAL

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución (definición.org: 20 /09/2013).

## INTRODUCCIÓN

El concepto puede utilizarse para nombrar a la **preparación que se realiza para llegar a un determinado fin** (Definición. de: 20/09/2013).

## ORGANIZACIONAL

Se recurre al término organizacional como adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo. (Definición. de: 20/09/2014).

## MISIÓN

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que exista la organización?. (Definición. de: 28/09/2014).

### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**



**Nombre del documento:**  
Glosario de Términos

Revisión: 00

Página: 18 de 18

Vigencia:

## VISIÓN

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?

La Visión está orientada hacia el futuro.

## OBJETIVOS

Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es (a diferencia de la Visión y Misión) cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción.

El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión. (Definición. de: 28/09/2014).

## ORGANIGRAMA

Representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso industrial, de informática, etc. (RAE, 2014)

### Control de emisión

**Elaboró:** López Cardiel Alfonso

**Revisión:**

**Autorizó:**

**Nombre:**

**Firma:**

## **Conclusiones**

La elaboración de este manual fue en apoyo del crecimiento empresarial de FEMRYL, aportando una herramienta básica pero muy esencial para el buen funcionamiento de la misma.

En esta investigación se encontraron algunas necesidades de FEMRYL, para darles una solución que ayudara a resolver cualquier tipo de problema, que a la microempresa se le presentara a lo largo de su existencia.

Mediante un ejercicio básico de encuesta se detectaron las inquietudes de los trabajadores, abriendo brecha a detectar la insuficiencia de los movimientos organizativos que los empleados manejan.

Los manuales son la llave para mantener una empresa exitosa sobresaliente, que logre sus objetivos sin problemas, teniendo una visión más clara del todo en la empresa y así mismo esta se pueda auto gestar e innovar en sus movimientos laborales.

El manual organizacional fue la respuesta más viable y clara en la microempresa, ya que no existía un orden dentro ni fuera de las instalaciones de FEMRYL, es así que esta herramienta dará el empuje necesario para salir a flote esta microempresa y logre los objetivos a corto, mediano, y largo plazo.

Antes los trabajadores no tenían forma de identificar las labores dentro de su área de trabajo, con el manual ahora no tendrán problema en tener que ir a preguntar a su jefe inmediato o a sus compañeros de trabajo, también este manual ahorrara tiempo en la preparación y actualización de los nuevos y viejos empleados.

El manual manejara de una manera eficiente la estructura organizacional, dando pie a cero confusiones entre las diferentes áreas y cada una se evocara a sus actividades delegadas por el manual.

Este manual pretende dejar un legado para mantener una microempresa más estable y confiable, en cuestión de orden y dar la facilidad y utilidad de encontrar con eficiencia y eficacia las necesidades y darles solución rápida.

Por muchas razones es importante considerar que el manual organizacional es el método que maneja todas las funciones y atribuciones que una empresa necesita para su buen funcionamiento y desempeño en un mundo empresarial.

## **Bibliografías**

Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.

Arellano, A. (1994). *Guía del manual de procedimientos*. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía.

Arias, C. (1997). *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas.

Baena, G. (2001). *Instrumentos de investigación*. México: Editores mexicanos unidos.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, México: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.

Franklin, B. (2002). *Organización y métodos, un enfoque competitivo*. México: Mc Graw Hill.

Munich Galindo y García Martínez. (1990) *Fundamentos de la administración*. 5ª edición. México. Trillas

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Villahermosa, Tabasco: México.

Rodríguez, J.(2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thomson Learning.

Secretaria de Relaciones Exteriores (2005) *Guía Técnica para la elaboración de manuales de organización*. Documento Oficial.

## Referencias Electrónicas

Definición.org. Manual. Recuperada el día 20 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.definicion.org/manual>

Definición. de (2008-2014). Institución. Recuperada el día 20 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://definicion.de/institucion/>

Definición. de (2008-2014). Introducción. Recuperada el día 20 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://definicion.de/introduccion/>

Definición. de (2008-2014).organizacional. Recuperada el día 20 de septiembre de 2014. Disponible en: [www.definicionabc.com/s](http://www.definicionabc.com/s)

Definición. de (2008-2014). Competencia. Recuperada el día 20 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://definicion.de/competencia/>

Definición. de (2008-2014). Metodología. Recuperada el día 20 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://definicion.de/metodologia/>

Definición. de (2014).Problema. Recuperada el día 28 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/problema>

Definición. de (2014).Visión. Recuperada el día 28 de septiembre de 2014. Disponible en: [http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl\\_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/](http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/)

Definición. de (2014).Objetivos. Recuperada el día 28 de septiembre de 2014. Disponible en: [http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl\\_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/](http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/)

Definición. de (2014).Metas. Recuperada el día 28 de septiembre de 2014. Disponible en: [http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl\\_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/](http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/)

Definición (2014) Coordinación (06/11/2014) Disponible en:  
<http://definicion.mx/coordinacion/>

**WordReference.com** (1999). Normalizar. Recuperada el día 20 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/normalizar>

Tiposde.org (2014) Tipos de Manuales Recuperada el día 13 de Octubre de 2014.  
<http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/#ixzz3G54i3X9m>

Google Maps (2014) Recuperada el día 13 de Octubre de 2014.  
<https://www.google.com.mx/maps/dir/Metro+Universidad,+Avenida+Antonio+Delfin+Madrigal,+Ciudad+de+M%C3%A9xico,+D.F./Tekit+91,+Lomas+de+Padierna,+Cozac%C3%A1n,+D.F./@19.3140506,-99.197324,14z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x85ce0010b1d192cf:0xb36b8a90c8177740!2m2!1d-99.17396!2d19.324457!1m5!1m1!1s0x85cdfaeee1c1e21:0x7952fb6ca41358d2!2m2!1d-99.2265615!2d19.2949338!3e0>

SPC Consulting Group (2014) ¿Qué es un Almacén? Recuperada el día 15 de Octubre del 2014. Disponible en: <http://spcgroup.com.mx/que-es-un-almacen/>

Scribd. (2014) ¿Cuál es la función del departamento de Ventas? Recuperada el día 15 de Octubre del 2014. Disponible en:  
<https://es.scribd.com/doc/40079091/Cual-es-la-Funcion-del-Departamento-de-Ventas>

Tesis Doctorales de Economía (2014) La empresa es su resultado (17/10/2014)  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/4y.htm>

Manuales Administrativos (2014) Recuperada el día 06 de Noviembre del 2014. Disponible en: [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org\\_empresas/6.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/6.pdf)

RAE (2014) Recuperada el día 06 de Noviembre del 2014. Disponible en:  
<http://www.rae.es/>

WWW.ECONOMIA48.COM (2014) División del trabajo (06/11/2014) Disponible en:  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/4y.htm>

El proceso de definición de función y descripción de puesto (2014) Descripción de funciones (06/11/2014) Disponible en:  
<http://www.management4free.com/es/definicion-de-funcion-y-descripcion-de-puesto>

Secretaría de Relaciones Exteriores (2005) Guía Técnica para la elaboración de manuales de organización. (07/11/2014) Disponible en: [http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia\\_elab\\_manu\\_org.pdf](http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf)

Administración Moderna (2012) Organigrama (07/11/14) Disponible en: [http://thesmadruga2.blogspot.mx/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://thesmadruga2.blogspot.mx/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)

PromonegocioS.net (2009) Tipos de organigramas (07/11/14) Disponible en: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Nuevo León Unido (2014) Funciones de Director General (07/11/14) Disponible en: [http://www.nl.gob.mx/?P=d\\_gral\\_mr\\_funciones](http://www.nl.gob.mx/?P=d_gral_mr_funciones)

Nuevo León Unido (2014)<sup>2</sup> Funciones de Director General (07/11/14) Disponible en: [http://www.nl.gob.mx/?P=d\\_enlace\\_titular](http://www.nl.gob.mx/?P=d_enlace_titular)

Mariano Seral (2014) Estructura de Almacén (07/11/14) Disponible en: <http://www.marianoseral.com/almacen/estructura.asp>

Título de cargo Recepcionista (2014) Funciones (07/11/14) Disponible en: [http://www.uc.edu.ve/Recursos\\_Humanos/manual\\_cargo/cargos\\_unicos/recepcionista.htm](http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/recepcionista.htm)

El interior del Almacén (2013) Zona de expedición (07/11/14) Disponible en: <http://manipulacion-seguridad-almacen.blogspot.mx/2013/02/34-zona-de-expedicion.html>

PromonegocioS.net (2009)<sup>2</sup> Definición de administración (07/11/14) Disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (01/09/14) Disponible en: [http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dof.gob.mx%2Fconstitucion%2Fmarzo\\_2014\\_constitucion.pdf&ei=od-LVJvwB4j5yQSSvYHwDA&usq=AFQjCNHwesNir7eeb1-33njBAiaZ-n2gxq&bvm=bv.81828268,d.aWw](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dof.gob.mx%2Fconstitucion%2Fmarzo_2014_constitucion.pdf&ei=od-LVJvwB4j5yQSSvYHwDA&usq=AFQjCNHwesNir7eeb1-33njBAiaZ-n2gxq&bvm=bv.81828268,d.aWw)

Ley Federal del Trabajo (18/03/12) Disponible en: [http://www.pps.k12.or.us/district/depts/edmedia/videoteca/curso1/htmlb/SEC\\_92.HTM](http://www.pps.k12.or.us/district/depts/edmedia/videoteca/curso1/htmlb/SEC_92.HTM)

Código fiscal de la federación (14/03/14) Disponible en: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.diputados.gob.mx%2FLeyesBiblio%2>



### **Tesis Consultadas**

Acevedo, R. (2004). *Elaboración y diseño de manuales de políticas y procedimientos para la hemeroteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México ITESM-CCM*. México: Tesis.

Acuña, M. (2009). La importancia del manual de organización en la escuela primaria del Distrito Federal. México: Tesina.

Gallardo, S. (2008). *Propuesta de un manual de procedimientos para dar un informe acerca del modelo educativo y servicios que ofrece villa educativa México*. México: Tesina.

Rautenberg, E. (2003). *Manual del facilitador para actividades grupales. Una propuesta de guía didáctica*. México: Tesis.

Rivera, M. (2007). *Manual de procedimientos para la incorporación de la calidad educativa en las escuelas primarias de la zona 253 en el Distrito Federal*. México: Tesis.

## ANEXOS:

[ 1 ]

El *artículo* 123 constitucional garantiza el derecho al *trabajo*, la creación de empleos y la organización social para el *trabajo*, conforme a la *ley*." entre los Poderes de la Unión, el gobierno del Distrito *Federal* y sus *trabajadores*. (Ley federal del trabajo, 18/03/12)

[ 2 ]

Artículo 25 Bajo criterios de equidad social, productividad y sustentabilidad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente. La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional, promoviendo la competitividad e implementando una política nacional para el desarrollo industrial sustentable que incluya vertientes sectoriales y regionales, en los términos que establece esta Constitución. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 01/09/14:47)

[ 3 ]

Artículo 1o.- Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.

La Federación queda obligada a pagar contribuciones únicamente cuando las leyes lo señalen expresamente.

Los estados extranjeros, en casos de reciprocidad, no están obligados a pagar impuestos. No quedan comprendidas en esta exención las entidades o agencias pertenecientes a dichos estados.

Las personas que de conformidad con las leyes fiscales no estén obligadas a pagar contribuciones, únicamente tendrán las otras obligaciones que establezcan en forma expresa las propias leyes.

Artículo 2o.- Las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos, las que se definen de la siguiente manera:

I. Impuestos son las contribuciones establecidas en ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de las señaladas en las fracciones II, III y IV de este Artículo.

II. Aportaciones de seguridad social son las contribuciones establecidas en ley a cargo de personas que son sustituidas por el Estado en el cumplimiento de obligaciones fijadas por la ley en materia de seguridad social o a las personas que se beneficien en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo Estado.

III. Contribuciones de mejoras son las establecidas en Ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien de manera directa por obras públicas.

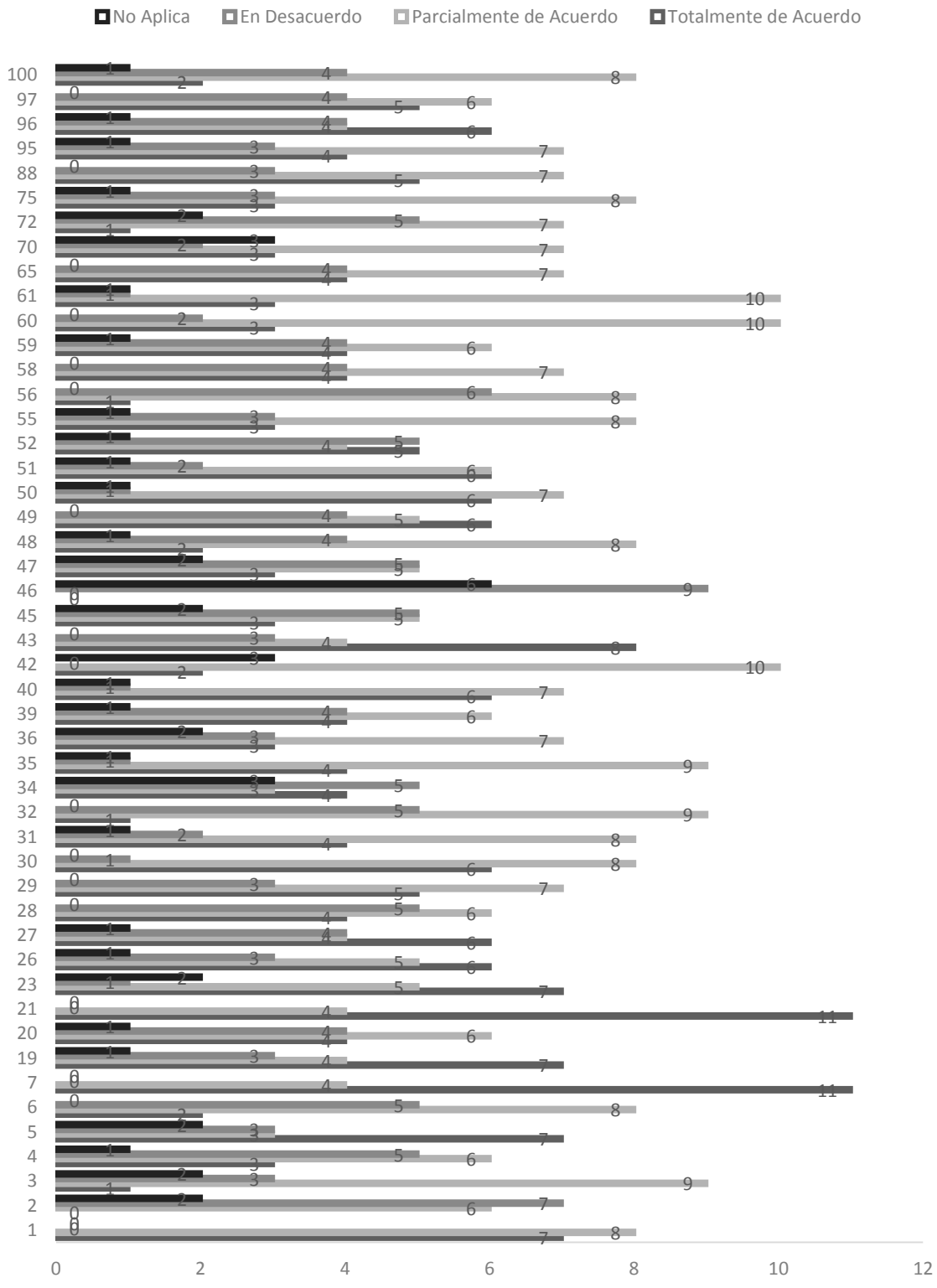
IV. Derechos son las contribuciones establecidas en Ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u organos desconcentrados cuando en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos. También son derechos las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del Estado.

Cuando sean organismos descentralizados los que proporcionen la seguridad social a que hace mención la fracción II, las contribuciones correspondientes tendrán la naturaleza de aportaciones de seguridad social.

Los recargos, las sanciones, los gastos de ejecución y la indemnización a que se refiere el séptimo párrafo del Artículo 21 de este Código son accesorios de las contribuciones y participan de la naturaleza de éstas. Siempre que en este Código se haga referencia únicamente a contribuciones no se entenderán incluidos los accesorios, con excepción de lo dispuesto en el Artículo 1o.

(Código Fiscal de la Federación, 14/03/14)

# Resultados relevantes del diagnostico



[ 4 ]

## INTERROGANTES

¿Cuál es la importancia de usar un manual organizacional dentro de una organización?

¿Cuáles son las características para un manual organizacional?

¿Por qué es importante mantener actualizados los manuales de organización?

¿Cuáles son las características más importantes de un manual organizacional?

¿Los manuales son de ayuda para trabajadores de nuevo ingreso y porque?

## CAMPO SEMÁNTICO

Estos son los elementos teóricos que me permitirán entender el problema al que me enfrento y estos serán los elementos teóricos que me permitirán cumplir con el objetivo al cual quiero llegar.

- **MANUAL**

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución (definición.org: 20/09/2013).

- **INSTITUCIÓN**

Una institución es una cosa establecida o fundada. Se trata de un organismo que cumple con una función de interés público (Definición. de: 20/09/2013).

- INTRODUCCIÓN

El concepto puede utilizarse para nombrar a la preparación que se realiza para llegar a un determinado fin (Definición. de: 20/09/2013).

- ORGANIZACIONAL

Se recurre al término organizacional como adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo. (Definición. de: 20/09/2014).

- NORMALIZAR

Regularizar, Normalizar (WordReference. com: 20/09/2014).

- METODOLOGÍAS

El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia (Definición. de: 20/09/2014).

- PROBLEMAS

Obstáculo o inconveniente que impide o entorpece la realización o consecución de una cosa. (Definición. de: 28/09/2014).

- MISIÓN

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que exista la organización?. (Definición. de: 28/09/2014).

- VISIÓN

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro.

En el caso de un individuo la Misión sería lo que la persona quiere hacer que lo hace feliz. (Definición. de: 28/09/2014).

- **OBJETIVOS**

Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es (a diferencia de la Visión y Misión) cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción.

El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión. (Definición. de: 28/09/2014).

- **METAS**

Las metas son objetivos a corto plazo. También son cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día. También tiene que estar alineado en el marco y en el tiempo con el objetivo. (Definición. de: 28/09/2014).

- **JERARQUÍA**

Gradación de personas, valores o dignidades. (RAE, 2014)

- **DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Fragmentación o descomposición de una [actividad](#) productiva en sus tareas más elementales y su [reparto](#) entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. El aumento de la [producción](#) que se deriva de la puesta en práctica del [principio](#) de la [división](#) del [trabajo](#).

(WWW.ECONOMIA48.COM 2014)

- DEPARTAMENTO

Cada una de las partes en que se divide un territorio cualquiera, un edificio, un vehículo, una caja, etc. (RAE, 2014)

- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador.

(El proceso de definición de función y descripción de puesto, 2014)

- COORDINACIÓN

Se denomina coordinación a la capacidad de ordenar elementos en apariencia dispares para lograr un objetivo determinado. Así, es posible referirse a la coordinación motriz, a la coordinación de un grupo de trabajo, a la coordinación gramatical, a la económica, etc. (Definición, 2014)

- NORMATIVA

Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad.  
(RAE, 2014)

- ORGANIGRAMA

Representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso industrial, de informática, etc. (RAE, 2014)