

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Diseño de manual de puestos para el área de ventas de Central TV

Autor: Paola Pío Rodríguez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





M.R.

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

ACUERDO DE RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL

EXPEDIENTE No. PSU-053.007

ACUERDO No. LIC000203

CLAVE: 16PSU0009E DE 23 DE FEBRERO DE 2000

“DISEÑO DE MANUAL DE PUESTOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE CENTRAL TV”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Paola Pío Rodríguez

ASESOR

L.A.E. y MA. Lilia Patricia López Vázquez

MORELIA, MICHOACÁN,

OCTUBRE DE 2003

AGRADECIMIENTOS

A mis **padres** porque de ellos he recibido la herencia más valiosa que puedo tener, preparación y estudios y a quienes debo el haber llegado a ésta meta.

A mi **mamá** por su apoyo, amor y comprensión, además de ser un gran ejemplo de trabajo, dedicación y amor por lo que hace. Gracias, sin ti no hubiera logrado esta tesis ni nada de lo que me he propuesto.

A mis **abuelos** por sus consejos tan valiosos y la confianza que me han brindado para ser una persona de provecho en la sociedad.

A mis **maestros, compañeros y amigos** de quienes guardo el mejor de mis recuerdos.

A mi **asesora** la LAE. Y MA Lilia Patricia López Vázquez por sus enseñanzas y asesoría para culminar este trabajo de tesis.

A la LAE Rosario Flores Celis por depositar parte de su tiempo valioso y participar en el desarrollo de la tesis.

Mi reconocimiento a la **facultad** de Contaduría Pública y Administración a quién debo el haberme proporcionado los medios de aprendizaje para llegar a ésta culminación.

A **DIOS** por permitirme vivir, estar conmigo siempre y por darme las fuerzas para salir adelante.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. ENFOQUE A LOS RH

- 1.1 Taylor (Administración científica)
- 1.2 Fayol (Teoría Clásica)
- 1.3 Elton Mayo (Enfoque humanístico)

CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 2.1 Escuela estructuralista (weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni)
- 2.2 Estructura Organizacional
 - 2.2.1 Departamentalización
 - 2.2.2 Graficas de organización
- 2.3 Planeación

CAPÍTULO 3. MANUALES ADMINISTRATIVOS

- 3.1 Antecedentes
- 3.2 Definición
- 3.3 Objetivos

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ENFOQUE A LOS RH	
1.1 Taylor (Administración científica)	7
1.2 Fayol (Teoría Clásica)	14
1.3 Elton Mayo (Enfoque humanístico)	19
CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 Escuela estructuralista (weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni)	23
2.2 Estructura Organizacional	30
2.2.1 Departamentalización	34
2.2.2 Graficas de organización	38
2.3 Planeación	45
CAPÍTULO 3. MANUALES ADMINISTRATIVOS	
3.1 Antecedentes	49
3.2 Definición	50
3.3 Objetivos	51

3.4	Posibilidades y limitaciones	52
3.5	Clasificación	53

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

4.1	Diseño de cargos	57
4.2	Descripción y análisis de cargos	58
4.3	Métodos	61

CAPÍTULO 5. CASO PRACTICO

INTRODUCCION	70
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	71
MISIÓN, VISIÓN, y OBJETIVOS DE CENTRAL TV	73
MISIÓN, VISIÓN, DEL ÁREA COMERCIAL.	76
ORGANIGRAMAS	78
DESCRIPCION DE PUESTOS	80

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta se considera en base a diferentes expectativas personales, entre las cuales, es el poder visualizar una mejor organización dentro de una empresa. Rescatar que una buena organización contiene diferentes aspectos, que se basan en el orden estructural y funcional de las distintas partes de la empresa y en el elemento humano necesario para alcanzar las metas declaradas.

El tener un manual como directriz en la organización es de los aspectos prioritarios, porque permite conocer el funcionamiento interno de la empresa. Y en el caso de los manuales de puestos, estos, proporcionan con mayor certeza las funciones que cada integrante tiene.

La empresa televisora CENTRAL TV, acaba de abrir sus puertas en ésta ciudad de Morelia Michoacán. Por lo tanto, en su organización no cuentan con manuales administrativos, los cuales son de gran utilidad a la hora que se toma la decisión de iniciar las operaciones de una nueva empresa, por esto se decide tomar como tema el desarrollo de un manual de perfil de puestos para el área de ventas.

Uno de los manuales administrativos más importantes es el manual de puestos, porque en el, se detalla la ubicación, requerimientos, autoridad y

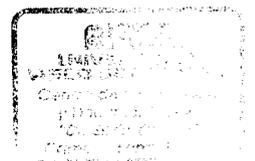
responsabilidad de las personas participantes en la empresa.

La propuesta de tema para tesis, es "DISEÑO DE MANUAL DE PUESTOS DEL ÁREA DE VENTAS DE CENTRAL TV".

Al mismo tiempo este tema se desarrollará con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas.

¿Cómo poder mejorar la organización dentro de una empresa?. Él hacerlo requiere un análisis de los agentes participantes dentro de la misma, como es la estructura de los departamentos y de las personas que los integran, el tener un mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización empresarial tiene sus implicaciones en los comportamientos organizacionales, en cada aspecto se reconoce la importancia de dirigir al personal como estructura básica de una empresa.

El desconocer las funciones que cada participante tiene recae en tener que crear alternativas de solución que mejoren la calidad de actuación de cada uno, y por lo tanto mejoren también el desempeño de las empresas.



Hoy en día, tener manuales en las empresas es de vital importancia. Estos son como la médula espinal de una organización, porque en ellos se concentra de manera ordenada y sistemática información importante de la misma, como son los antecedentes, la misión, visión, objetivos institucionales, perfiles de puestos, procesos y todo lo relacionado con la empresa.

En CENTRAL TV no cuentan con un manual de puestos en el área de ventas. Por lo tanto esto crea un problema ya que en los manuales se concentra toda la información básica que describe las características sobresalientes de cada puesto.

Si no se tiene tal manual se pueden tener diversos problemas. Uno de los principales es la duplicación de funciones, puesto que los empleados no saben con exactitud que es lo que deben de hacer y hasta donde llega su responsabilidad dentro de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente es necesario la creación de un manual de perfiles de puestos en el área de ventas de la empresa CENTRAL TV.

Con la creación del presente manual existe el reto de poder suministrar información de base a los posibles usuarios acerca de las funciones de cada uno, la

naturaleza y alcance de técnicas que mejoren la calidad del servicio, las ventajas e inconvenientes de métodos disponibles para un mejor desempeño laboral, al mismo tiempo tener una mejor sistematización del trabajo.

El tema de esta investigación se realizará en las instalaciones de CENTRAL TV, en el área de ventas. Designado con el nombre : "DISEÑO DE MANUAL DE PUESTOS DEL ÁREA DE VENTAS DE CENTRAL TV".

Como CENTRAL TV es una empresa que va iniciando, aún no se han desarrollado los manuales necesarios para el buen funcionamiento de la misma. Por lo cual se requiere la estructuración y diseño de los mismos, que facilite el mejor desempeño laboral de quienes trabajan en ella.

Suministrar la información necesaria para que los empleados conozcan la naturaleza de su puesto, la aclaración de funciones, de autoridad y responsabilidades, será la facilidad que proporcione éste manual.

El proceso a seguir será un DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, ya que se desarrollará dentro de la empresa, específicamente en el área de ventas. Utilizando

la entrevista y la aplicación de cuestionarios a los altos ejecutivos del área y responsables del departamento de ventas.

El hacer investigación de campo, proporcionará datos reales del trabajo que se pretende realizar.

CAPÍTULO

1

ENFOQUE A LOS
RECURSOS HUMANOS

Desde ya hace varios años han existido en el mundo, estudiosos en el área administrativa que han implantado sus investigaciones con el objeto de mejorar la organización de las empresas. Hoy en día se sabe que para que una organización funcione eficientemente debe de contar con diversos instrumentos administrativos entre los cuales se encuentran los manuales.

1.1 Taylor (Administración científica)

Taylor quien fuera un ingeniero industrial estadounidense nacido en Filadelfia (1856 – 1915) y fundador de la administración científica, la cual, atrajo muchos seguidores, trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y las habilidades personales.

La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas. Se buscaba incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional.

En la administración científica la atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, y en el tiempo que lleva la ejecución de la misma. Tal orientación permite la especialización del obrero y

la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

Taylor contribuyó al hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo, de los tiempos y movimientos, de haber establecido estándares precisos de ejecución, entrenado al obrero y especializando al personal.

Taylor comprobó que, en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar sus tareas observando a sus compañeros vecinos. Notó que eso originaba diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea en cada oficio, y una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes de cada operación.

Algunos puntos importantes de los que habla Taylor son los siguientes:¹

- Dice que los empleados deben ser distribuidos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean adecuadas, para que las normas puedan cumplirse.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución del servicio o la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que se cumpla la producción normal.

¹ Idalberto Chiavenato. "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION" p.52

La administración científica intento sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios, recibió el nombre de Organización Racional del Trabajo (ORT).²

Para Taylor el obrero no cuenta con la capacidad ni formación ni medios para analizar científicamente su trabajo y determinar racionalmente cuál es el método o proceso más eficiente. Con la administración científica se reparten las responsabilidades: la administración (gerencia) se encarga de la planeación (estudio minucioso del trabajo del obrero y el establecimiento del método de trabajo) y la supervisión (asistencia continua al trabajador durante la producción), mientras el trabajador simplemente ejecuta el trabajo.

Algunos de los aspectos de la ORT que son importantes mencionar por el estudio que se lleva a cabo son:

1. **Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.** Esto es la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea. Al observar metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos más sencillos. Los movimientos inútiles eran

² Idalberto Chiavenato. "INTRODUCCION A LA TEORIA GENRAL DE LA ADMINISTRACION" p. 55

eliminados, mientras que los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos para que el obrero economizara tiempo y esfuerzo.

Algunos de los objetivos del estudio de tiempos y movimientos son:

- Adaptación de los obreros a la propia tarea.
- Mayor especialización de las actividades.
- Establecimientos de normas bien detalladas para ejecutar el trabajo.

2. **Estudio de la fatiga humana.** Para Gilbreth, el estudio de los movimientos tiene triple finalidad: evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea; ejecutar con la mayor economía posible –desde el punto de vista fisiológico- los movimientos útiles; dar a los movimientos seleccionados una secuencia apropiada (principios de economía de movimientos).

Se considera que la fatiga reduce la eficiencia. Para disminuir la fatiga Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos que pueden clasificarse en tres grupos:

1. Relativos al uso del cuerpo humano.
2. Relativos a la distribución física del sitio de trabajo.
3. Relativos al desempeño de las herramientas y del equipo.

- 3. División del trabajo y especialización del obrero.** Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero con el fin de elevar su productividad. Al comprobarse que el trabajo puede ejecutarse mejor y de manera más económica mediante la subdivisión de tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una sola tarea específica y sencilla.
- 4. Diseño de cargos y tareas.** El primer intento por definir y establecer racionalmente los cargos y tareas desempeñadas por las personas se dio con la administración científica, aspecto que Taylor fue pionero. La tarea en este punto es: "toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización". El cargo es: " el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva". El diseñar un cargo es: "especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes". El diseño de cargos es "el proceso mediante el cual éstos se crean, se proyectan y se combinan en otros cargos para la ejecución de tareas mayores". ³

³ Idalberto Chiavenato "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION" P. 60

5. **Condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y**

otros. Las condiciones de trabajo que más preocuparon a los ingenieros de la administración científica fueron:

- Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del obrero y la pérdida en la ejecución de la tarea.
- Mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la falta de ventilación, iluminación y comodidad general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.
- Diseño de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos con transportadores, clasificadores, contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios.

6. **Estandarización de métodos y de máquinas.** "La estandarización es la

aplicación de patrones en una organización o sociedad para obtener uniformidad y reducir costos."⁴ En la administración científica, la estandarización se convierte en una preocupación constante por la obtención de la eficiencia. La estandarización puede conducir a la simplificación, en la medida en que la uniformidad obtenida reduzca la variabilidad y las excepciones que complican las actividades.

⁴ Idalberto Chiavenato "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION" p. 65

7. Supervisión funcional. La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización de la autoridad. La supervisión funcional es la existencia de diversos supervisores especializados en determinada área, con autoridad funcional (relativa solamente a su especialidad) sobre los mismos subordinados.

La administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones. Siempre que sea posible, el trabajo de cada empleado deberá limitarse a la ejecución de una sola función.

En sus diversas investigaciones Taylor, se dio cuenta de que poner a la persona adecuada en el trabajo adecuado podía lograr los objetivos planteados, haciendo que los trabajadores siguieran sus instrucciones con exactitud y motivándolos al mismo tiempo con incentivos económicos.

Esto se podría decir que es un inicio de los manuales de puestos, ya que, Taylor de alguna manera decía cuáles eran las funciones que debería realizar el empleado en el puesto asignado, esto tomando en cuenta las habilidades poseídas por el trabajador. Taylor buscaba que las condiciones de trabajo fueran óptimas para que la producción saliera bien.

1.2 Fayol (Teoría Clásica)

El francés Henri **Fayol** nacido en Constantinopla (1841 – 1925), es posiblemente el autor más distinguido en el campo administrativo. Fayol desarrolló la llamada Teoría Clásica la cual se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

En la Teoría Clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas).

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

1. *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa
2. *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.

5. *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Se puede decir que con Fayol se avanzó más en el proceso de dividir las tareas de los trabajadores. Él decía - "Para que una organización pueda estudiarse de manera racional es de suma importancia que en ella exista la división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen."⁵

Fayol percibió muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir las estructuras material y social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal
- Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

⁵ Idalberto Chiavenato "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION" P. 109.

Fayol estableció 14 principios generales de los cuales se toman como referencia para nuestro estudio los siguientes:

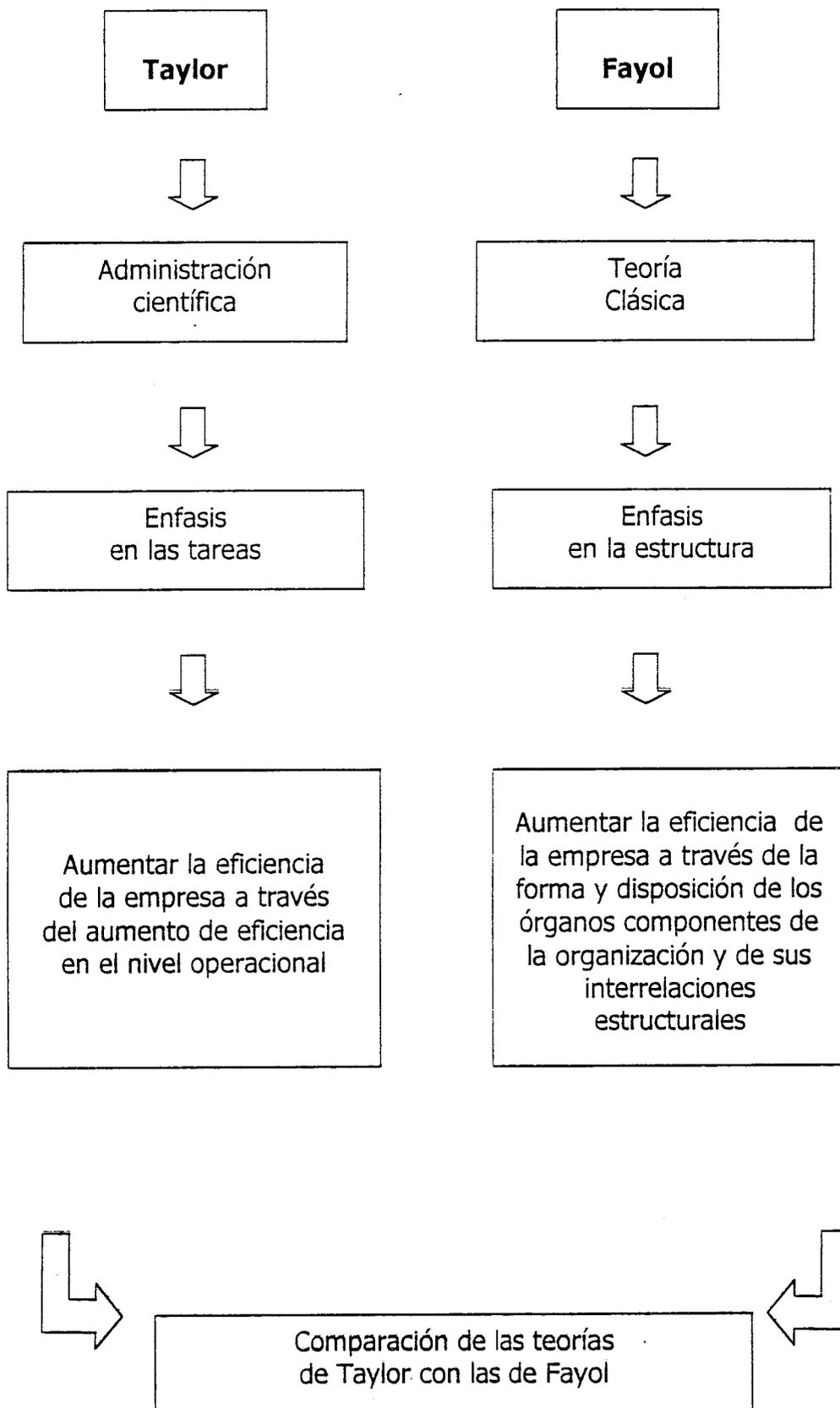
1. **División del trabajo.** El cual consiste en la especialización de tareas y de las personas para aumentar la eficiencia. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Aquí se le debe indicar a cada quien el trabajo que debe realizar.
2. **Orden.** *Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.* Es el orden material y humano. Es de suma importancia colocar a los trabajadores en el puesto adecuado, siguiendo las habilidades que poseen para que el trabajo sea realizado de manera eficiente y por lo tanto el empleado se sienta satisfecho.
3. **Estabilidad en el empleo.** El empleado debe de sentir seguridad en el trabajo. Por lo tanto si el empleado sabe lo que tiene que hacer y esto además se le presenta por escrito como sucede en los manuales de puestos, éste se debe de sentir seguro con lo que está haciendo. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor, porque va conociendo mejor su trabajo y así se logra la especialización del mismo.

4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única, porque si el empleado tiene muchos jefes puede tener confusiones respecto a cómo debe de desarrollar su trabajo.

Tomando como referencia éstos 2 autores, se puede decir que es de suma importancia decirle al empleado qué y cómo debe de desempeñar el puesto al cual es asignado, las habilidades, conocimientos, aptitudes que necesita para desempeñar el mismo.

Se analizó que para que un empleado se sienta satisfecho debe de estar colocado en el lugar adecuado, en el cual pueda desarrollar todas sus capacidades. Por esto si la empresa cuenta con manuales de puestos sabrá donde poner al empleado para que éste de los resultados esperados.

Por lo tanto para que una organización se desempeñe de forma eficiente debe de contar con manuales de organización donde vayan implícitos los objetivos de la empresa, hacia donde van, quienes son, que ofrecen a la sociedad, sus valores, los cuales se verán reflejados en los empleados, todo esto también con el objetivo de que el empleado se sienta parte importante de la empresa en la cual labora.



1.3 Enfoque humanístico

Es muy importante también hacer referencia a lo que es el enfoque humanístico de la administración, el cual, promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en las tareas (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología del trabajo, la cual se orientó a dos aspectos básicos:

1. Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. Esto era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y a la selección científica de los empleados, basada en esas características.
2. Adaptación del trabajo al trabajador. Mas que nada era el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por **Elton Mayo** y sus seguidores, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. *Necesidad de humanizar y democratizar la administración*, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de la vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. *El desarrollo de las llamadas ciencias humanas*, en especial de la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. *Las conclusiones del experimento Hawthorne*, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema, no garantizaba más eficiencia en la organización. A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

Las conclusiones iniciales del experimento Hawthorne introducen nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales... la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente.

En la escuela humanista no se preocupan tanto por el diseño del cargo sino por lo que el cargo le pueda ofrecer al empleado. Que éste se sienta satisfecho con lo que está realizando, que se encuentre en condiciones de trabajo óptimas para que el empleado sea más productivo.

CAPÍTULO

2

**ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL**

2.1 Escuela estructuralista.

Otra **escuela** fue la **estructuralista** la cual es el estudio de la organización, en cuanto a estructuras de autoridad.

Es importante tomarla en cuenta porque uno de los puntos clave para realizar los manuales de puestos es diseñar el organigrama del área que se piensa analizar. Así, se hará más fácil identificar la jerarquía de la organización, procurando hacer más fácil la lectura para los usuarios de la información de los manuales.

Max Weber, famoso sociólogo alemán analizó de una manera profunda a las organizaciones, creando así el concepto de burocracia que para él era: "la racionalización de la actividad colectiva"⁶

Al igual que Fayol, para Max Weber, era importante tener una especialización en el trabajo, al mismo tiempo que dividir el trabajo para lograr así la máxima eficiencia. Los empleados sabían que era lo que debían hacer, y poco a poco, conocían más su trabajo, logrando así la especialización del mismo.

Es muy importante darle a conocer al trabajador cómo debe de realizar sus tareas, hacerle saber qué es lo que se espera de él, así, se sentirá más seguro de

⁶ Sergio Hernandez y Rodriguez. "INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION" Pag. 135

que su trabajo está bien hecho. Por esto es importante realizar manuales de puestos en las organizaciones, para que no existan dudas sobre el trabajo a realizar.

Por otro lado los trabajadores deben saber quién es su autoridad, a quién deben reportar, con quién se deben comunicar en caso de conflictos u otros asuntos. Por esto se debe de contar con un organigrama para saber en qué nivel se encuentra el subordinado.

Weber, en su modelo ideal de la burocracia toma en cuenta la jerarquía de la autoridad. Para él todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior.

“Los puestos deben ser estructurados de manera que permitan a los empleados utilizar plenamente sus talentos y sus energías. La estructuración también debe hacer posible que obtengan satisfacción de su trabajo y una sensación de identificación tanto con él como con la organización.”⁷

Según Weber la burocracia tiene las siguientes características principales:

1. **Carácter legal de las normas y reglamentos.** La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por

⁷ Chruden/Sherman “ADMINISTRACION DE PERSONAL” Pag. 43

escrito. Esto quiere decir que se basa en una especie de legislación propia que define con anticipación cómo deberá funcionar la organización burocrática.

2. **Carácter formal de las comunicaciones.** La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas,. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito. De ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se encaminan a garantizar la comprobación y documentación adecuadas.
3. **Carácter racional y división del trabajo.** La burocracia se caracteriza por la división sistemática del trabajo, en aras de la racionalidad, es decir, se adapta a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. De allí el aspecto racional de la burocracia.
4. **Impersonalidad de las relaciones.** La distribución de actividades es impersonal, es decir, se desarrolla en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas.
5. **Jerarquía de la autoridad.** La burocracia establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de un superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión.
6. **Rutinas y procedimientos estandarizados.** La burocracia fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña el cargo no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas

actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por aquéllas.

7. **Competencia técnica y meritocrática.** La burocracia basa la selección de las personas en el mérito y la competencia técnica, y no en preferencias personales. La admisión, transferencia y promoción de funcionarios se fundamentan en criterios de evaluación y clasificación válidos para toda la organización, y no en méritos particulares y arbitrarios.
8. **Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.** Los administradores de la burocracia no son los dueños o propietarios de la empresa. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio ni un gran accionista de la organización, sino un profesional especializado en administración. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización, y se produce el retiro gradual del capitalista de la gestión de los negocios, diversificando a cambio sus inversiones financieras.
9. **Profesionalización de los participantes.** La burocracia se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:
 - *Es un especialista:* cada funcionario está especializado en las actividades de su cargo.
 - *Es asalariado:* los funcionarios de la burocracia participan en la organización y, por ello, reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan.

- *Ocupa un cargo*: el funcionario de la burocracia ocupa un cargo.
 - *Es nominado por un superior jerárquico*: el funcionario es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado (contratado), evaluado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico.
 - *Su mandato es por tiempo indeterminado*.
 - *Hace carrera dentro de la organización*: si un funcionario demuestra méritos, capacidad y competencia, puede ser promovido a cargos superiores.
 - *No tiene la propiedad de los medios de producción y administración*: el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el empleado, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización.
 - *Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa*.
 - *Las organizaciones burocráticas son dirigidas cada vez más por administradores profesionales*.
10. **Completa previsión del funcionamiento.** El objetivo de la burocracia es prever el comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización para que ésta alcance la máxima eficiencia posible. En la burocracia, todo se

establece con el fin de prever con anticipación todas las situaciones y rutinizar su ejecución para que el sistema alcance la máxima eficiencia.

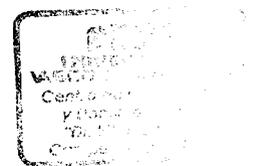
Los principios de administración científica propuestos por Taylor sirvieron para precisar y estandarizar los puestos de la gente. Así los trabajadores sabían como debían hacer su trabajo.

Henri Fayol definió las funciones universales que desempeñan todos los gerentes y los principios que constituyen una buena practica de la administración. División del trabajo, orden, estabilidad en el empleo y unidad de mando, son los propuestos para éste trabajo.

Elton Mayo se preocupó mas por las personas que ocupaban los cargos y que éstas se sintieran satisfechas y motivadas que por el cargo en si.

Max Weber desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Dándose cuenta así de lo importante que es la jerarquía en las organizaciones.

Después de Weber existieron otros estudiosos en cuanto a la escuela estructuralista que es necesario nombrar, ya que, también hicieron aportaciones que serán de utilidad para nuestro estudio.



Renate Mayntz, sociólogo alemán, considera que las empresas pueden ser estructuradas basándose en 3 formas:

1. Organizaciones estructuradas jerárquicamente: aquí, la cabeza toma las decisiones, encaminadas hacia sus objetivos.
2. Organizaciones estructuradas democráticamente: Las decisiones se toman por lo que diga la mayoría.
3. Organizaciones estructuradas por autoridad técnica: Las personas actúan basadas en sus conocimientos técnicos.

Amitai Etzioni, sociólogo estadounidense, también aportó mucho a la administración en la escuela estructuralista, él analiza a las organizaciones, las divide en 4 tipos:

- Coactivas: La cabeza de la organización ejerce todo el poder.
- Utilitarias: Su único objetivo es el lucro.
- Normativas: Ofrecen recompensa por pertenecer a ella.
- Mixtas: Tienen algo de 2 o más de las anteriores.

Según Etzioni, las organizaciones presentan las siguientes características:

- División del trabajo y asignación de poder y responsabilidades: de acuerdo con una planeación intencional, con el fin de intensificar el logro de los objetivos específicos.
- Centros de Poder: controlan los esfuerzos combinados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos. Esos centros de poder necesitan reexaminar continuamente el desempeño de la organización y, cuando sea necesario reorganizar su estructura, con el fin de aumentar su eficiencia.
- Sustitución de personal: las personas cuyo desempeño es poco satisfactorio pueden ser despedidas o sustituidas por otras personas para realizar su tarea. La organización también puede recombinar su personal mediante transferencias y ascensos.

Los estudiosos tratados anteriormente han aportado diversas cosas que serán de utilidad para la investigación a desarrollar. Contribuyen a un mejor conocimiento de las estructuras organizacionales.

2.2 Estructura Organizacional

La **Estructura** indica la relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica, es decir, denota la forma en que se ordena y se disponen las partes de un todo.

La **Organización** consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones.

Con base en lo anterior se concluye que entre organización y estructura, existen lazos estrechos, hasta el punto en que ambos términos se unen en la expresión *Estructura Organizacional*.

La **estructura organizacional** es, "cómo las tareas de trabajo son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas".⁸

La estructura organizacional representa la descripción ordenada de unidades administrativas de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura organizacional debe corresponder a la representación gráfica del organigrama, tanto en lo que se refiere al título de las unidades orgánicas como de su nivel jerárquico.

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones y las actividades, y con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la

⁸ Stephen P. Robbins, "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". P.478

autoridad, se asignan las responsabilidades y, en función de éstas, se establecen los distintos niveles jerárquicos.

La falta de una adecuada estructura organizacional crea problemas y dificultades tales como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad del trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad, entre otras, que no permiten que la dirección de desenvuelva de manera racional.

La creación de una organización responde a la necesidad de alcanzar algún propósito que los individuos no pueden lograr trabajando de manera independiente, pero que sí pueden lograr formando grupos de dos o más personas que trabajen en forma participativa y coordinada. A ésta segunda forma de trabajar se le denomina sinergia, y se produce como resultado de la división del trabajo que es la piedra angular de la acción de organizar.

La **división del trabajo** puede definirse como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.⁹

⁹ J. Rodríguez Valencia, "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS" P. 17

La división del trabajo es la base que permite determinar las distintas actividades que se van a realizar, así como los deberes y las relaciones que existan entre ellas.

En el estudio a tratar, que es el "DISEÑO DE MANUAL DE PUESTOS PARA EL AREA DE VENTAS DE CENTRAL TV", se tendrá que definir una estructura organizacional, pero, esto es en el área de ventas, ya que, es el lugar donde se desarrollará el manual.

A la hora de desarrollar una estructura organizacional, se necesitan seis elementos clave a tratar. Estos son:¹⁰

- Especialización del trabajo: Es el grado en el cual las tareas de la organización, en este caso del área de ventas, se subdividen en puestos separados.
- Departamentalización: La base con la cual se agrupan los trabajos.
- Cadena de mando: Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién.

¹⁰ Stephen P. Robbins, "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", P. 478-487

- Tramo de control: Número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente.
- Centralización: Se define como la concentración del proceder y la autoridad en los altos directivos de una organización. Es el grado en el que la toma de decisiones se centra en un solo punto de la organización, que es el nivel jerárquico mas alto.
- Descentralización: La toma de decisiones se delega a los empleados de bajo nivel. Una descentralización total significa que cualquier trabajador tendría el poder necesario para realizar sus tareas sin consultar a su superior para cada detalle.
- Formalización: Grado en el que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

2.2.1 Departamentalización

Es importante ampliar el tema de **departamentalización**, porque el manual de puestos se llevará a cabo en el área de ventas y es de suma importancia decir cuál es el tipo de departamentalización que presenta.

Departamentalización "proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente, combinando trabajos de departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida".¹¹

Tipos de Departamentalización:

1. FUNCIONAL

Es la agrupación de actividades o funciones principales. División interna del trabajo por especialidad. Autodesarrollo de los conocimientos especializados, aprovecha su propia experiencia.

Ventajas: Mayor utilización de personas especializadas y recursos. Es adecuada para actividades continuas, rutinarias y establecidas a largo plazo.

Desventajas: Cooperación interdepartamental mínima. Contraindicada en circunstancias ambientales imprevisibles y cambiantes.

2. DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Agrupación por resultados, en cuanto a productos o servicios. División del trabajo por líneas de productos o servicios. Énfasis en los productos o servicios. Orientación hacia resultados.

¹¹ Gibson, Ivancevich, Donnelly, "LAS ORGANIZACIONES", p. 374

Ventajas: Definición de la responsabilidad por productos o servicios, lo cual facilita la evaluación de los resultados. Mejor coordinación interdepartamental.

Desventajas: Disminución de la especialización. Alto costo operacional por la duplicación de las especialidades. Contraindicada en circunstancias estables y rutinarias. Énfasis en la coordinación en detrimento de la especialización.

3. GEOGRAFICA O TERRITORIAL

Agrupación conforme a la localización geográfica o territorial. Énfasis en la cobertura geográfica.

Ventajas: Mayor adaptación a las condiciones locales o regionales. Fija responsabilidades, facilitando la evaluación.

Desventajas: Disminuye la coordinación (planeación, ejecución y control) de la organización en conjunto. Disminución de la especialización.

4. POR CLIENTES

Agrupación conforme al tipo o el volumen de la clientela o los compradores. Énfasis en el cliente.

Ventajas: Motiva la organización para satisfacer las demandas de los clientes. Ideal cuando en negocio depende del tipo o el volumen de la clientela.

Desventajas: Vuelve secundarias las demás actividades de la organización.

5. POR PROCESO

Agrupación por fases del proceso, el producto o la operación. Énfasis en la tecnología utilizada. Orientación hacia adentro.

Ventajas: Mejor arreglo físico y asignación racional de los recursos. Utilización económica de la tecnología.

Desventajas: Contraindicada cuando la tecnología sufre cambios y se desarrolla constantemente. Falta de flexibilidad y adaptación a los cambios.

6. POR PROYECTOS

Agrupación en función de las salidas o resultados de uno o más proyectos. Requiere estructura organizacional flexible y adaptable a las circunstancias del proyecto. Requiere alto grado de coordinación entre los órganos para cada proyecto.

Ventajas: ideal cuando la concentración de recursos es grande y provisional y cuando el producto es de gran tamaño. Orientada hacia resultados concretos. Adaptación al desarrollo tecnológico. Ideal para productos altamente complejos.

Desventajas: concentra personas y recursos en cada proyecto provisional. Al final de un proyecto hay incertidumbre en cuanto a otros proyectos. Angustia de los especialistas en cuanto a su propio futuro.

2.2.2 Gráficas de Organización

Para visualizar las principales relaciones de la organización formal nos podemos auxiliar de los organigramas. Un **organigrama** consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal a quién tiene autoridad formal sobre quién.

Contenido del organigrama:

Debe contener básicamente los siguientes datos:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades (nombre del organismo y la función que se define)
- Nombre de la persona que elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de la elaboración.

- Autorización del organigrama (de la alta dirección y del responsable de la función)
- Explicación de la simbología utilizada (línea de coordinación, asesoría, etc.).

Clasificación de los organigramas:

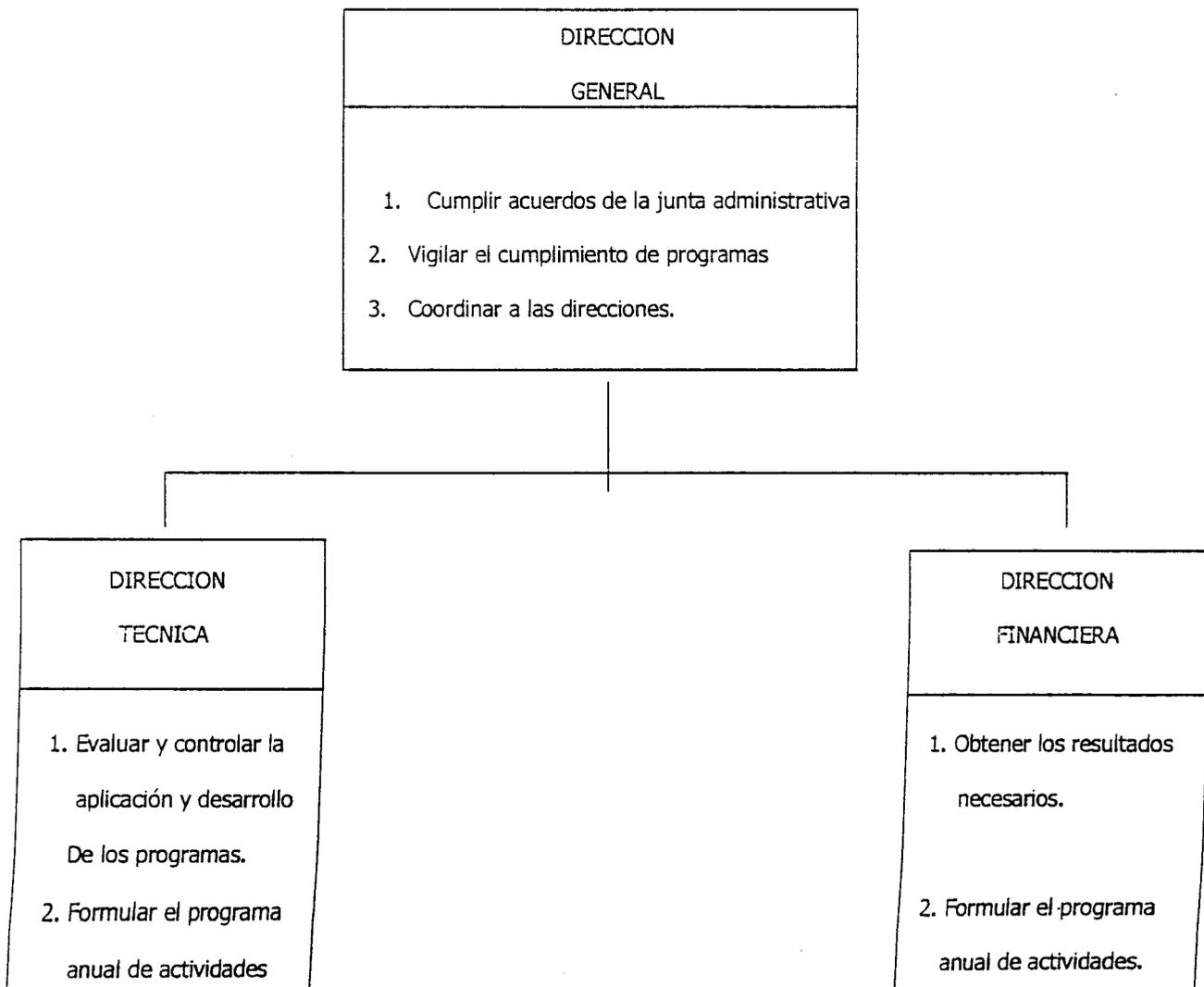
Clasificación de los organigramas de acuerdo a su contenido:

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DESCRIPCION
CONTENIDO	Estructurales	Muestran solo la estructura administrativa del organismo.
	Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
	Integración de puestos	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

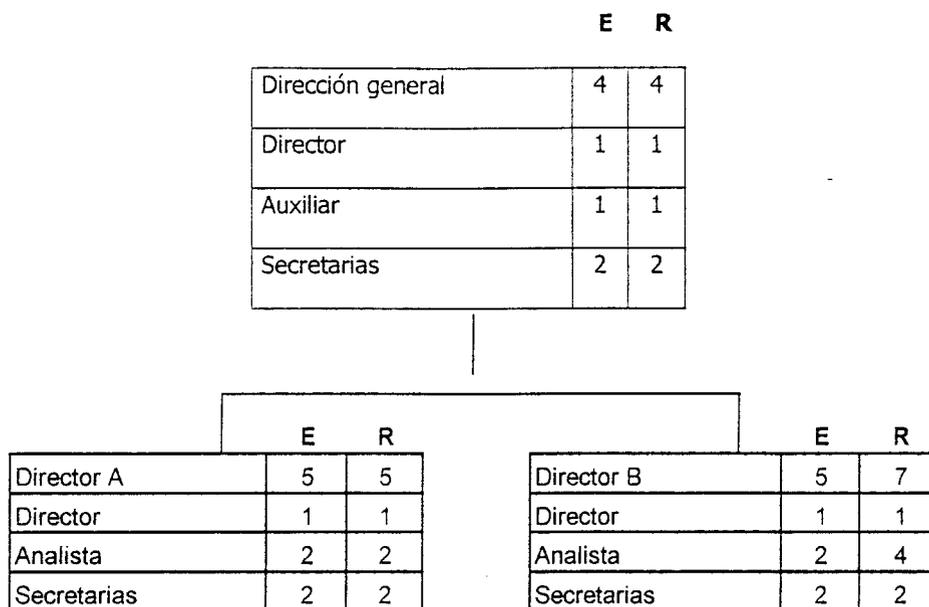
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ORGANIGRAMA DE INTEGRACION DE PUESTOS



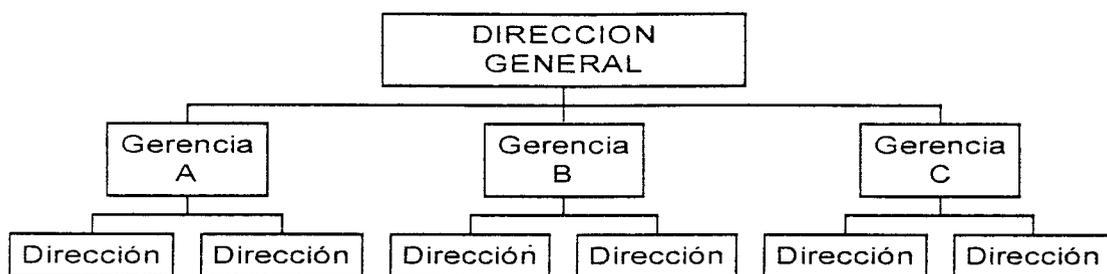
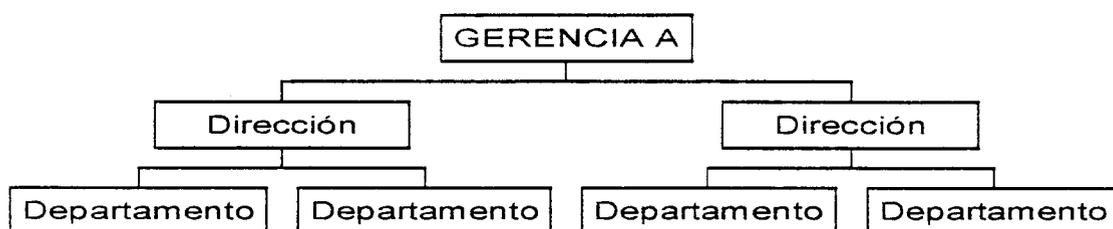
E = Existentes

R = Requeridos

nombre de la persona

Clasificación de organigramas de acuerdo con su ámbito de aplicación:

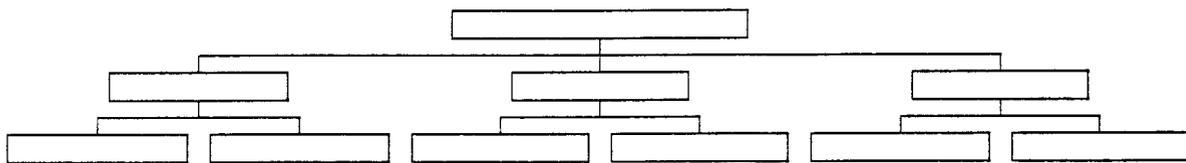
CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DESCRIPCION
Por su ámbito de aplicación.	Generales.	Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
	Específicos.	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

ORGANIGRAMA GENERAL**ORGANIGRAMA ESPECIFICO**

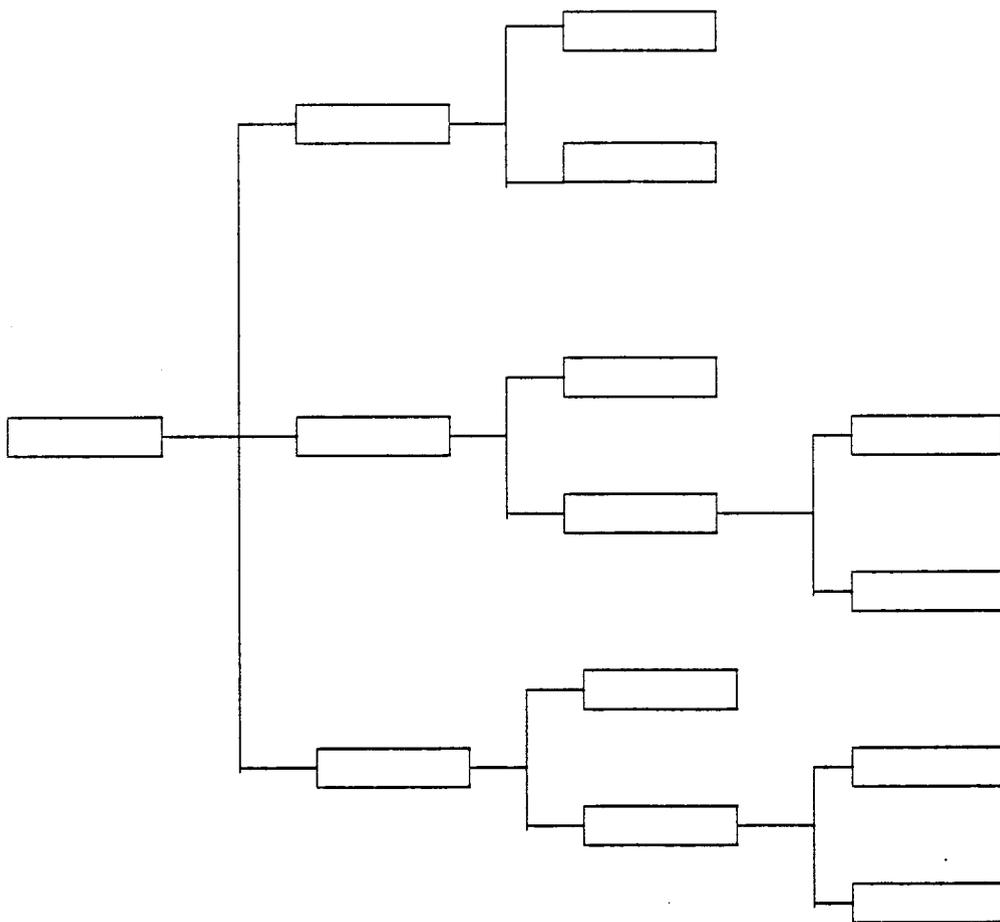
Clasificación de organigramas de acuerdo a su presentación:

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	DESCRIPCION
Por su presentación.	Verticales	Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en el nivel
	Horizontales	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo querido.
	Mixtos	Representan a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.
	De bloque	Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
	Circular	Representan a los niveles jerárquicos desde el centro hacia la periferia.

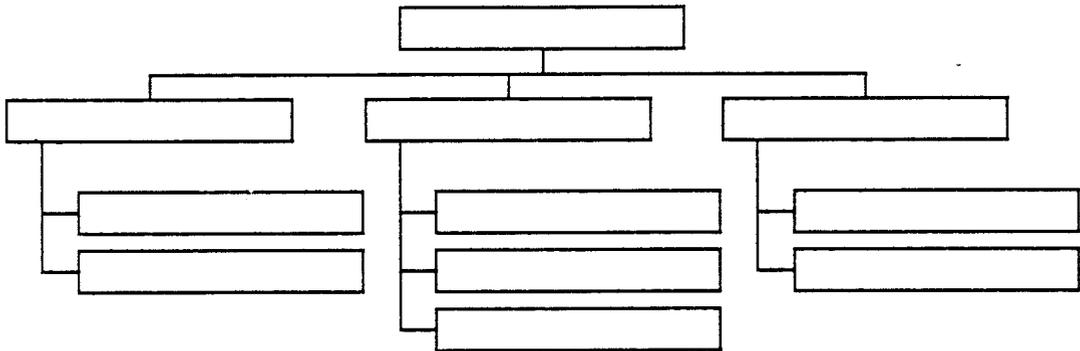
ORGANIGRAMA VERTICAL



ORGANIGRAMA HORIZONTAL



ORGANIGRAMA MIXTO



Para poder diseñar un manual de puestos es necesario establecer lo que es la misión, visión, objetivos, organigrama, etc., del área de ventas de CENTRAL TV.

2.3 Planeación

Para realizar lo anterior es necesario recurrir a lo que es la **Planeación**, ya que, a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir la empresa, de tal manera que partiendo de donde se encuentra pueda fijar los objetivos necesarios para lograr su misión.

Hay 3 tipos de planeación:

1. Planeación estratégica: es la planeación más amplia de la organización
2. Planeación táctica: planeación efectuada en los departamentos.
3. Planeación operacional: planeación de cada tarea o actividad.

Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas casi todo se planea con anticipación. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos.

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar.

La **misión** de las empresas es, "la razón de ser de un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social".¹² Es un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.

La **visión**, es adónde quiere llegar la empresa. Es a futuro. La visión en los negocios es sentimiento, es inspiración, es intuición.

¹² Sergio Hernández y Rodríguez, "INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION" p. 362

Cuando se tiene la misión y la visión de la empresa se puede continuar con lo que es el **organigrama**, el cual, es una representación gráfica de cómo está conformada la organización.

El organigrama es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad:

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos (en algunos casos).

El organigrama debe permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización.

CAPÍTULO

3 MANUALES
ADMINISTRATIVOS

Un **manual** es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente.

El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, respecto a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

3.1 Antecedentes

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de una organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas de organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.

3.2 Definición

Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. Es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

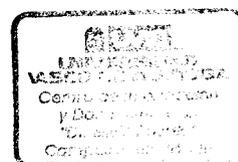
Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos; políticas, antecedentes, aspectos técnicos a dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar.

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo.

3.3 Objetivos

En esencia los manuales constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:



- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

3.4 Posibilidades y limitaciones

POSIBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. • Ayudan a institucionalizar y establecer los objetivos, políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc. • Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones. • <i>Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.</i>
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. • Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
LIMITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Si se elaboran en forma deficiente producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. • El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto. • Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad. • Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes. • Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

3.5 Clasificación

Los manuales administrativos pueden clasificarse de acuerdo con dos aspectos:

Por su contenido:

En ésta categoría se incluyen los siguientes manuales:

- De historia del organismo
- De organización

- De políticas.
- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De adiestramiento o instructivo
- Técnicos

Por función específica:

Este grupo incluye los manuales de:

- Producción
- De compras
- De ventas
- De finanzas
- De contabilidad
- De crédito y cobranzas
- De personal
- Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales).

Un manual es: "un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente".¹³

¹³ Joaquín Rodríguez Valencia "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS" P. 55

“Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma”.¹⁴

El manual a desarrollar es un manual de puestos también llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular.¹⁵

El manual a desarrollar es un manual de puestos del área comercial de Central TV. En el se incluirá lo referente a la historia de la empresa, lo que es su misión, visión, etc., objetivos y valores, al mismo tiempo que también se añadiría los puntos para lo que es el área comercial.

La manera de recabar información es basándose en cuestionarios aplicados como entrevistas a todos los ocupantes de los puestos a analizar.

¹⁴ Guillermo Gómez Ceja, “PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” P. 378

¹⁵ Guillermo Gómez Ceja, “PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” p. 383

CAPÍTULO

4

ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS

4.1 Diseño de Cargos

El realizar manuales de puestos, es una herramienta muy útil para que las empresas funcionen de manera eficiente, ya que con los manuales, la gente que trabaja en la organización sabe qué, cómo, cuándo, y por qué se debe de realizar el trabajo.

El manual de puestos se puede utilizar para dar a conocer las diversas actividades que realizan las personas que trabajan en la organización. En él, se incluye el organigrama de la empresa, que en este caso será el del área comercial de CENTRAL TV. Así mismo, se dan a conocer los objetivos, las políticas y prácticas generales de la compañía y del área a tratar.

Para llegar a los objetivos planteados es necesario explicar lo que es un **cargo** y este es: "el conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama"¹⁶. El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

¹⁶ Idalberto Chiavenato, "AMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" P. 292

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

El diseñar un cargo significa establecer 4 condiciones fundamentales:¹⁷

- a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b) Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- d) A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

4.2 Descripción de cargos y análisis de cargos

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sean en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes

¹⁷ Idalberto Chiavenato, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", p. 293,294

y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Para realizar el manual de puestos se debe de hacer una descripción específica del puesto el cuál es: "un reporte que presenta las tareas, actividades y responsabilidades que conforman una posición en una organización."¹⁸

También la descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

¹⁸ Sherman, Bohlander, Snell. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" p. 45

“El análisis del cargo o del puesto es el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo.”¹⁹

Para organizar eficazmente los trabajos de ésta, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de **requisitos** aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:²⁰

1. Requisitos intelectuales.

- Instrucción básica
- Experiencia necesaria
- Adaptación al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

2. Requisitos físicos.

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración visual

¹⁹ Sherman, Bohlander, Snell, “ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS” P.46

- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

3. Responsabilidades implícitas.

- Supervisión de personal
- Materiales, herramientas y equipos
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos y externos
- Información confidencial

4. Condiciones de trabajo.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

4.3 Métodos

Para poder recabar información sobre un puesto existen diversos **métodos** para lograrlo, los principales se enuncian a continuación.

Método de la Entrevista:

²⁰ Idalberto Chiavenato, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", p. 334

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las actividades que comprende el cargo y de los porqués y los cuándo.

El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Es el de mejor calidad, y que proporciona mayor rendimiento en el análisis.
- No tiene contradicciones.

Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione negativamente.
- Puede generar confusiones entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista no está bien preparado.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Método del Cuestionario:

Se distribuyen cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado.

El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Ventajas:

- Es un método económico.
- Es el que más personas abarca, ya que, puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos.
- Ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No se recomienda para cargos de bajo nivel.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas.

Método de Observación directa:

Es uno de los métodos más utilizados. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en forma estandarizada.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Es ideal para aplicarlo a cargos sencillos y repetitivos.

Desventajas:

- Se invierte bastante tiempo.
- No es recomendable en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
- No permite obtener datos importantes para el análisis.

Opción mixta:

Es la combinación de dos o más métodos antes mencionados. Es recomendable utilizar métodos mixtos.

Para poder llevar a cabo lo que es el análisis y descripción de puestos se tienen que pasar por diversas etapas las cuales son:

Etapas de planeación:

Es la fase donde se planea cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos.

Es donde se lleva a cabo:

1. Determinación de los cargos que deben describirse.
2. Elaboración de organigramas.
3. Elaboración de un cronograma de trabajo.
4. Elección del (de los) método(s) de análisis que va (n) a aplicarse.

Etapas de preparación:

Abarca lo que es la preparación del material de trabajo, la disposición del ambiente, recolección previa de datos, por ejemplo los nombres de las personas que ocupan los puestos que se analizarán. Etc.

Etapas de ejecución:

Se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

Para CENTRAL TV, es necesario la implantación de manuales de puestos en el área comercial. Esto con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.

La metodología empleada para llevar a cabo la recolección de información sobre los diversos puestos que componen el área comercial de CENTRAL TV será basándose en cuestionarios aplicados a manera de entrevista.

El **análisis de puestos** se puede emplear para diversas necesidades, por ejemplo:

- Reclutar a miembros potenciales.
- Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos a ocupar un puesto.
- Seleccionar mejor al ocupante del puesto.
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Eliminar duplicidades en el trabajo.
- Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- Establecer tipos de supervisión necesaria.
- Determinar escalas salariales.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados.
- Servir de guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

Los puestos a describir en el área comercial son los siguientes:

1. Subdirector de Comercialización. (1 persona en el cargo)
2. Coordinador de Ventas. (1 persona en el cargo)
3. Ejecutivo de venta. (15 personas en el cargo)
4. Jefe de Mercadotecnia. (1 persona en el cargo)
5. Asistente de Mercadotecnia. (1 persona en el cargo)
6. Jefe de Diseño Gráfico. (1 persona en el cargo)
7. Asistente de diseño. (1 persona en el cargo)
8. Productora comercial. (1 persona en el cargo)

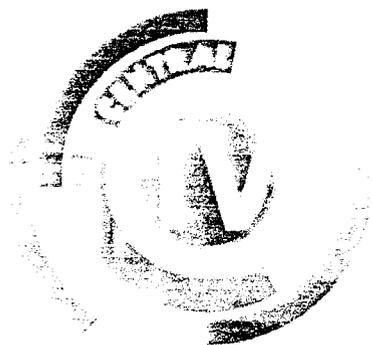
Con la descripción de los puestos antes mencionados se puede llevar a cabo lo que es el manual de puestos del área comercial de central tv.

CAPÍTULO

5

CASO
PRÁCTICO

CENTRAL TV



MANUAL DE PUESTOS PARA EL AREA DE VENTAS

OCTUBRE DE 2003

INTRODUCCIÓN

El presente manual se elabora con la finalidad de visualizar una mejor organización dentro de la empresa enfocando la atención al departamento de ventas.

El contar con un manual de puestos dentro de la organización es de suma importancia porque éste permitirá conocer el funcionamiento interno que tiene la misma.

Los objetivos de este manual son: Presentar la estructura de la empresa. Precisar las funciones que debe de desempeñar cada puesto del área de ventas. Describir cada uno de los puestos del área. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación al área. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Este manual brindará la información pertinente sobre los puestos que *pertenecen al área de ventas, dando a conocer las características y requerimientos necesarios para cada uno.*

ANTECEDENTES

En México y en el mundo entero, las empresas se enfrentan día con día a la evolución y el cambio; como resultado del proceso de globalización que se está suscitando y en donde solamente subsistirán aquellas que estén firmes y bien fundamentadas en sus objetivos organizacionales.

Bajo este proceso de Evolución y Desarrollo, Organización Ramírez funda en el año de 1999 una Televisora que operaba como Socio Local de Televisión Azteca Michoacán; sin embargo, en el año 2003 por así convenir con los intereses de ambas partes se da una separación empresarial.

Así nace el 31 de marzo de 2003 una Televisora Michoacana CENTRLA TV, iniciando operaciones en un periodo no mayor a 30 días después de la separación, perteneciente a Organización Ramírez una de las empresas más importantes a nivel Latinoamérica.

CENTRAL TV se concibe con una imagen renovada y un compromiso mayor, demostrando desde el primer momento la inquietud y fuerza para destacar en el ambiente de la comunicación. CENTRAL TV una televisora influyente y con preocupación social, que busca día a día satisfacer a todos sus clientes y televidentes

brindándoles un servicio de excelencia en toda su programación, buscando siempre las estrategias adecuadas para la publicidad y promoción de los productos y servicios que aquí se ofrecen.

CENTRAL TV

MISIÓN:

Informar y entretener al teleauditorio con una programación de calidad a nivel nacional, así como cubrir las necesidades de publicidad, difusión y posicionamiento de nuestros clientes.

VISIÓN:

Posicionar a CENTRAL TV como en medio televisivo de mayor credibilidad y entretenimiento, para lograr un mercado cautivo que sea heredado a generaciones venideras, gracias a la calidad y diversidad de la programación ofrecida.

VALORES:

Creemos en la **HONESTIDAD** como el principal valor, partiendo de la honestidad con nosotros mismos para serlo hacia afuera. Ser congruente en lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.

La **FAMILIA**, es el centro de acción, el motor de la vida, ya que, representa la unión y el apoyo de los padres a los hijos, esto es una unión y apoyo de todos los miembros de la empresa.

ESFUERZO: Las cosas de la vida no son fáciles, para lograr algo se requiere mucha dedicación. El éxito cuesta y exige mucho esfuerzo.

El **APRENDIZAJE** es constante y permanente. Siempre se puede aprender algo nuevo. La mente no tiene límites para absorber nueva información. El único límite se pone al no desear aprender.

Si tenemos **CONFIANZA** en nosotros mismos, podemos lograr lo que nos propongamos.

LIBERTAD con **RESPONSABILIDAD**. Reconocer que somos libres para decidir nuestras creencias, nuestras ideas y nuestras acciones, aceptando con responsabilidad las consecuencias de esas decisiones.

RESPECTO y **TOLERANCIA:** Ser respetuosos ante las diferencias humanas, aceptando con tolerancia las distintas formas de creer, pensar y actuar.

OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Cubrir la mayoría de estados de nuestro país, dando a conocer Michoacán.

- Alcanzar y mantener la mayor parte de la audiencia, para que CENTRAL TV tenga el liderato en el entretenimiento y la información.
- Realizar programas deportivos y de entretenimiento con un sólido contenido valoral que enriquezca la vida de los televidentes.
- Mantener los noticiarios como líderes en credibilidad, dándoles a los televidentes los elementos necesarios para comprender y actuar en el mundo en que se vive.
- Ser una empresa que proporcione fuentes de trabajo dignas y que genere desarrollo personal y económico a sus trabajadores.

ÁREA COMERCIAL

MISIÓN:

Ofrecer las estrategias de publicidad adecuadas para cada uno de nuestros clientes, así como proveer los recursos financieros para el buen funcionamiento de la organización.

VISIÓN:

Ser parte activa del crecimiento y desarrollo del Central TV a través de la mejora continua y la búsqueda de la excelencia, brindando la firmeza y seguridad requeridas al proveerla de los recursos financieros necesarios mediante la inversión de los clientes, siempre proporcionando a estos la satisfacción y resultados esperados"

VALORES:

En esencia son los comprendidos por la empresa pero en particular nuestra área necesita además:

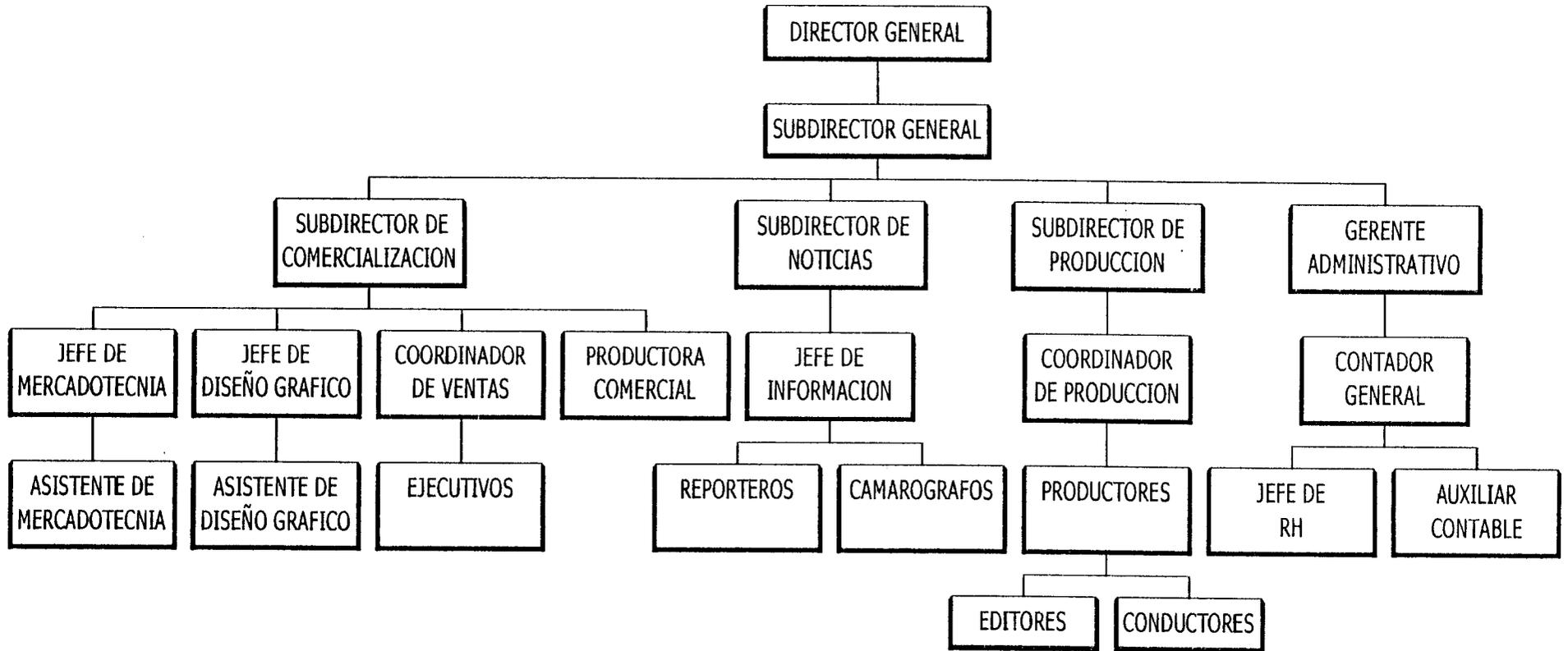
CREATIVIDAD, siempre buscando en la esencia aquello que es único, que nos hace diferentes y auténticos.

CONGRUENCIA de acción y de pensamiento para con nosotros, nuestros clientes y nuestro trabajo.

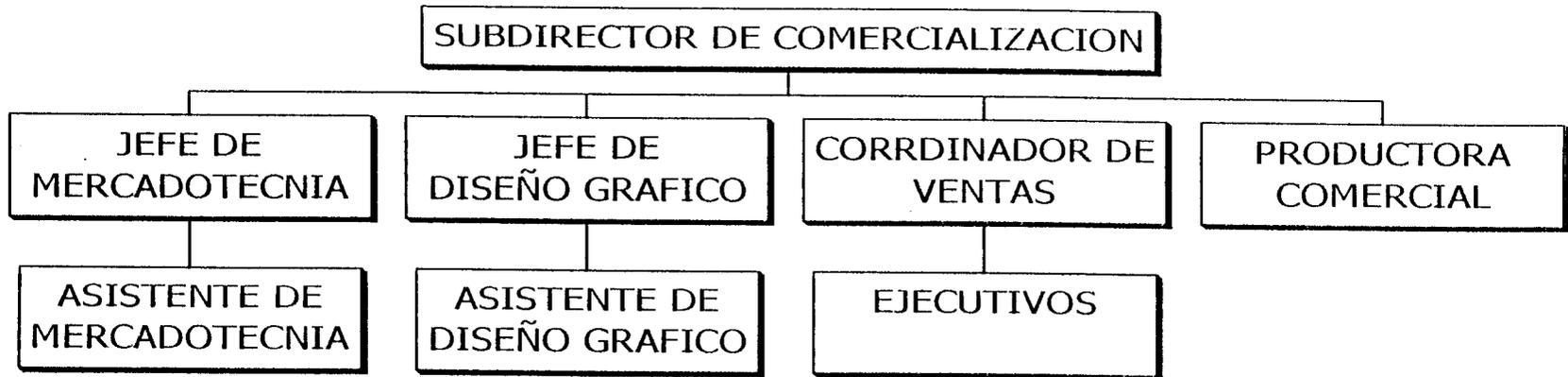
DIVERSIDAD, pues el mundo es vasto por naturaleza, y cada uno tiene necesidades y acciones distintas del otro.

ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA DE CENTRAL TV



ORGANIGRAMA DEL AREA COMERCIAL



SUBDIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Subdirector de comercialización.**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: Subdirector General.

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 3

OBJETIVO

Planear, estructurar y ejecutar las funciones relacionadas con la venta de programas en general, así como la consultoría, el análisis y la producción de imagen política y gubernamental.

El **desempeño** del puesto se mide en los resultados reales y en los ingresos que se generen.

ACTIVIDADES

Las tareas de éste puesto se clasifican primordialmente en un nivel direccional.

- Hacer planes de acción para la venta de programas.
- Supervisión de programas.
- Manejo de las áreas funcionales de producción, mkt, diseño gráfico y ventas.
- Ejecución de acciones relacionadas con la venta de programas.
- Análisis de la imagen política y comercial.
- Producción de la imagen política y gubernamental.
- Analizar la calidad de los spots que salen al aire.
- Toma de decisiones.
- Conocer que es lo que le gusta al cliente para así poder analizar la manera en que deben de salir los spots al aire.
- Conocer las tendencias de mkt actuales.
- Definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de los planes para coordinar las actividades.
- Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.
- Convoa a reuniones con el personal.

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCION BASICA:

Licenciado en ciencias de la comunicación, licenciado en administración de empresas, licenciado en mercadotecnia.



EXPERIENCIA NECESARIA:

3 años de experiencia en el conocimiento de la tv.

INICIATIVA NECESARIA:

Debe de tener iniciativa en la toma de decisiones y la inducción de nuevos proyectos para el área comercial.

APTITUDES NECESARIAS:

Compromiso con la empresa, Cordialidad con clientes y compañeros de trabajo, Rapidez de decisión, Habilidad expresiva, Amabilidad, Iniciativa en la toma de decisiones, Creatividad, Capacidad de juicio, Atención, Sensibilidad, Agresividad, Sagaz, Humanidad, Analítico, Oratoria, Memoria, Capacidad de retención, Capacidad de innovación y Sociabilidad.

HABILIDAD MANUAL:

Precisa habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

El puesto permite desenvolverse con criterio propio.

Es una toma de decisiones diaria en cuanto a los aspectos que abarca el puesto.

Puede consultar con el gerente general o subgerente en la toma de decisiones dependiendo de la naturaleza de la decisión.

REQUISITOS FISICOS:

ESFUERZO MENTAL: -

El trabajo está sometido a tensión nerviosa y/o estrés por presión para realizar actividades incluso en horas inhábiles.

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

SUPERVISION DE PERSONAL:

Supervisa y coordina al personal de las cuatro áreas funcionales a su cargo (mercadotecnia, diseño gráfico, producción y ventas).

RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

El trabajo se ejecuta en oficina privada.

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo los descuidos en la ejecución de las actividades.

Puede presentarse los riesgos comunes cuando se tiene que salir a la calle, que son: accidentes viales, asaltos, etc.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS:

EDAD: 30 a 50 años.

SEXO: indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

JEFE DE MERCADOTECNIA

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Jefe de Mercadotecnia**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: Subdirector de comercialización

Puestos inmediatos inferiores: Asistente de Mercadotecnia

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 4

OBJETIVO

Crear herramientas para la elaboración de propuestas y proyectos para los clientes, es decir, hacerles más fácil la venta a los ejecutivos.

El **desempeño** de éste puesto se mide en la rapidez de la toma de decisiones, el rendimiento en pauta, el rendimiento en cobranza y la rápida entrega de propuestas.

ACTIVIDADES

- Elaboración de propuestas para clientes
- Buscar nuevas herramientas de publicidad para los clientes

- Acompañar a ejecutivos con los clientes
- Platicas con producción y diseño
- Coordinar que lo vendido salga al aire
- Promocionar la empresa con el exterior
- Ver que no se tengan fallas al salir los spots al aire
- Proyectos para clientes
- Mantener comunicación con los ejecutivos para la elaboración de las propuestas.

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCIÓN BASICA:

Licenciado en mercadotecnia.

EXPERIENCIA NECESARIA:

Es importante contar con 1 año de experiencia en estrategias de mercadotecnia.

APTITUDES NECESARIAS:

Compromiso, cordialidad, rapidez de decisión, habilidad expresiva, amabilidad, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, memoria, capacidad de innovar, manejo de computadora, sociabilidad.

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, de computo, herramientas necesarias o instrumentos propios de trabajo, manejo de vehículos.

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

El puesto permite desarrollarse con criterio propio, pudiendo consultar con su jefe inmediato superior en algunos casos.

REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal por el uso de computadora.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

SUPERVISION DE PERSONAL:

Es responsable de la supervisión del asistente de mercadotecnia.

RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

El trabajo se realiza en un cubículo dentro de la empresa compartiendo éste con el asistente de mercadotecnia.

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS

EDAD: 23 a 40 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ASISTENTE DE MERCADOTECNIA

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Asistente de mercadotecnia**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: Jefe de mercadotecnia

Puestos inmediatos inferiores: Octubre de 2003

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 5

OBJETIVO

Realizar propuestas para los ejecutivos de ventas.

El **desempeño** de éste puesto se mide por las metas cumplidas y rápida entrega de propuestas.

ACTIVIDADES

- propuestas para ejecutivos de ventas
- conocer clientes
- Apoyar al jefe de mercadotecnia con la elaboración de propuestas basándose en la información que dan los ejecutivos.

- Realizar encuestas para determinar la satisfacción de los clientes en su campaña.

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCIÓN BASICA: Técnico en administración

EXPERIENCIA NECESARIA:

Es importante contar con 1 año de experiencia

APTITUDES NECESARIAS:

Compromiso, cordialidad, rapidez de decisión, habilidad expresiva, amabilidad, orden, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, memoria, capacidad de retención, capacidad de innovar, manejo de computadora, sociabilidad, idiomas.

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, de computo, herramientas necesarias o instrumentos propios de trabajo.

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

En la toma de decisiones debe de consultar al jefe inmediato superior.

REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal por el uso de la computadora.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS**RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:**

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO**AMBIENTE DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en un cubículo dentro de la empresa compartiendo éste con el jefe de mercadotecnia.

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS

EDAD: 22 a 30 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

JEFE DE DISEÑO GRÁFICO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Jefe de diseño gráfico**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: Subdirector de comercialización

Puestos inmediatos inferiores: Asistente de diseño gráfico

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 4

OBJETIVO

Diseñar la mercadotecnia y la imagen corporativa del canal.

El **desempeño** de éste puesto se mide por las metas cumplidas, la agilidad mental y la rápida entrega de propuestas.

ACTIVIDADES

- Diseño y apoyo a mkt en la elaboración de propuestas a los clientes
- imagen corporativa del canal
- Hacer la publicidad exterior
- Lay out

- Logotipos de programas
- Tarjetas de presentación para personal
- Diseño del canal
- Diseñar la barra programática en sus horarios establecidos, para hacerla llegar a los medios donde se requiere que sea publicada.

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCIÓN BASICA:

Licenciatura en diseño gráfico.

EXPERIENCIA NECESARIA:

Es importante contar con 2 años de experiencia en el manejo de paquetes de diseño.

APTITUDES NECESARIAS:

Agudeza visual, Compromiso, Cordialidad, Rapidez de decisión, habilidad expresiva, Amabilidad, Iniciativa, Creatividad, Capacidad de juicio, Atención, Memoria, Capacidad de retención, Escritura, Capacidad de innovar, Sociabilidad, Dibujo, Idiomas.

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, de computo, herramientas necesarias o instrumentos propios de trabajo, como son:

- escáner.
- Impresora
- Plotter

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

En la toma de decisiones se debe consultar al jefe inmediato superior.

REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal por el uso de la computadora.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

SUPERVISION DE PERSONAL:

Supervisa al asistente de diseño gráfico.

RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

El trabajo se realiza en el área de diseño gráfico

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos salvo los descuidos en la ejecución de tareas y por la exposición a químicos.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS

EDAD: 25 a 40

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ASISTENTE DE DISEÑO GRÁFICO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Asistente de diseño gráfico**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: Jefe de diseño gráfico

Puestos inmediatos inferiores:

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 5

OBJETIVO

Ayudar al jefe de diseño gráfico a crear la imagen corporativa del canal.

El **desempeño** de éste puesto se mide por las metas cumplidas.

ACTIVIDADES

- Diseño comercial
- Propuesta de prensa
- Hacer logotipos y publicidad necesaria para el canal
- Hacer propuestas para mkt
- Lay out

- Tarjetas de presentación

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCIÓN BASICA:

Licenciatura en diseño gráfico.

EXPERIENCIA NECESARIA:

Es importante contar con 1.5 años de experiencia

APTITUDES NECESARIAS:

Agudeza visual, Compromiso, Cordialidad, Rapidez de decisión, Habilidad expresiva, Amabilidad, Orden, Iniciativa, Creatividad, Capacidad de juicio, Atención, Memoria, Capacidad de retención, Escritura, Capacidad de innovar, Sociabilidad, Dibujo, Idiomas.

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, de computo, herramientas necesarias o instrumentos propios de trabajo como son:

- scáner
- impresora
- plother
- cámara fotográfica

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

En la toma de decisiones debe de consultar con su jefe inmediato superior.

REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal por el uso de la computadora.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

El trabajo se realiza en el área de diseño gráfico

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos, salvo los descuidos en la ejecución de las tareas.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS

EDAD: 24 a 40 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

COORDINADOR DE VENTAS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Coordinador de ventas**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: subdirector de comercialización

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 4

OBJETIVO

Coordinación y supervisión de los ejecutivos de ventas. Llevar el control de los ejecutivos, asignando clientes para éstos.

El **desempeño** del puesto se mide por medio de la habilidad verbal, la rapidez en la toma de decisiones, por la cobranza a tiempo y por la presentación del rendimiento mensual de los ejecutivos de ventas.

ACTIVIDADES

- Llevar un control de facturas diarias
- Llevar un control de cobranza diario

- Asignar clientes a los ejecutivos de ventas
- Reasignación de clientes a los ejecutivos de ventas cada 2 meses
- Presentación de rendimiento de los ejecutivos
- Control de altas de clientes
- Ayudar a la dirección a comprobar los gastos
- Atención a clientes de política (del subdirector comercial)

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCIÓN BASICA:

Licenciado en administración de empresas

EXPERIENCIA NECESARIA:

Es importante contar con 2 años de experiencia en ventas y mercadotecnia.

APTITUDES NECESARIAS:

Compromiso, cordialidad, rapidez de decisión, habilidad expresiva, amabilidad, orden, capacidad de juicio, atención, memoria, capacidad de retención, sociabilidad, conocimientos de contabilidad, idiomas.

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, de computo, *herramientas necesarias o instrumentos propios de trabajo, manejo de vehículos.*

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

El puesto permite desarrollarse con criterio propio, pudiendo consultar las decisiones que se presenten en casos difíciles con el jefe inmediato superior. Por ejemplo en lo referente a descuentos especiales.

REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal por el uso de computadora.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

SUPERVISION DE PERSONAL:

Es responsable de supervisar y coordinar a los ejecutivos de ventas.

RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

El trabajo se realiza en oficina dentro de la empresa.

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos de accidente.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS

EDAD: 23 a 30 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

EJECUTIVO DE VENTAS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Ejecutivo de ventas**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: Subdirector de comercialización

Número de empleados en el puesto: 15

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 5

OBJETIVO

Mantener el contacto con los clientes, así como buscar nuevos clientes para así poder vender pantalla.

El **desempeño** del puesto se mide en metas cumplidas, rendimiento en cobranza, rápida entrega de propuestas y número de clientes.

ACTIVIDADES

- Vender pantalla de tv
- Buscar clientes
- Atención a clientes
- Asesoría en publicidad

- Mantener el contacto con los clientes.
- Hacer el alta de cliente
- Hacer contratos
- Mandar ordenes de producción
- Cuidar la inversión del cliente
- Asesorar al cliente
- Ventas de publicidad
- Hacer sugerencias al cliente de cambio de programación

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCIÓN BASICA:

Licenciado en administración de empresas o carrera comercial.

EXPERIENCIA NECESARIA:

Es importante contar con 2 años de experiencia en ventas.

APTITUDES NECESARIAS:

Conocimiento del producto, Personalidad, Respeto, Sociabilidad, Honestidad, Capacidad de palabra y servicio, Cordialidad, Compromiso, Habilidad expresiva, Amabilidad, Capacidad de juicio, Iniciativa y Puntualidad.

HABILIDAD MANUAL:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, de computo, herramientas necesarias o instrumentos propios de trabajo, manejo de vehículos.

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

-El trabajo permite desenvolverse con criterio propio, pudiendo consultar con el jefe inmediato superior en casos difíciles.

REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

SUPERVISION DE PERSONAL:

Dar seguimiento en el proceso de producción a fin de que el producto que se vendió salga en tiempo y en forma adecuada en pantalla.

RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

El trabajo se realiza en un cubículo dentro de la empresa. También, se realiza en las oficinas de los clientes.

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo los descuidos en la ejecución de las actividades.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS

EDAD: 25 a 45 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

PRODUCTORA COMERCIAL

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: **Productora comercial.**

Departamento o área: Comercial

Jefe inmediato superior: Subdirector de comercialización.

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de análisis: Octubre de 2003

Nivel jerárquico: 4

OBJETIVO

Coordinar y tomar decisiones sobre la producción comercial.

El **desempeño** del puesto se mide por la agilidad mental de la persona, las metas cumplidas, la rapidez en la toma de decisiones, la rápida entrega de propuestas y la creatividad.

ACTIVIDADES

- Grabación de audio para los spots.
- Musicalización de spots.
- Realización de los comerciales.
- Levantar imágenes.

- Realización de música
- Ideas para mejorar el concepto visual y auditivo de un spot.
- Edición de los comerciales.
- Contacto con clientes en algunas ocasiones.

REQUISITOS INTELECTUALES

INSTRUCCIÓN BASICA:

Licenciatura en ciencias de la comunicación

EXPERIENCIA NECESARIA:

Es importante contar con 2 años de experiencia en la producción y estructuración de comerciales.

APTITUDES NECESARIAS:

Compromiso con la empresa, Cordialidad con clientes y compañeros, Rapidez de decisión, Habilidad expresiva, Amabilidad, Orden, Iniciativa, Creatividad, Capacidad de juicio, Atención, Memoria, Capacidad de retención, Capacidad de innovar, Sociabilidad.

HABILIDAD MANUAL:

Es necesario saber manejar:

- Computadora

- islas de edición
- cámara de video
- Equipo y material de iluminación
- equipo de audio

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

El trabajo permite desenvolverse con criterio propios y sólo en casos difíciles consulta para la toma de decisiones al jefe inmediato superior.

REQUISITOS FISICOS

ESFUERZO VISUAL:

Lo normal por el uso de computadora.

RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

SUPERVISION DE PERSONAL:

RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO DE TRABAJO:

Por la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados al área de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO:

El trabajo se ejecuta en el área de postproducción.

Locación para grabar el material que se utiliza en los productos de comercialización.

RIESGOS:

El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo los descuidos en la ejecución de las actividades.

CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS

EDAD: 25 – 35 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene la finalidad de contribuir a mejorar la organización en el departamento de ventas de CENTRAL TV, porque la organización es para la empresa, como el sistema nervioso para el cuerpo humano. Es un instrumento esencial en el logro de los objetivos, por lo cual es necesario diseñar una buena organización que se ajuste a estos y a las metas establecidas.

Para que una empresa funcione eficientemente debe de saber hacia dónde va y cuál es el propósito por la cual fue fundada. Debe de tener sus objetivos bien definidos, debe de conocer su misión y visión para que todos las personas que participan en el desarrollo de la misma luchan por esos objetivos haciendo cada día mejor a esa organización.

Uno de los instrumentos para que se logre una buena organización es el crear manuales administrativos. La presente propuesta se enfoca al manual de puestos para el área de ventas de CENTRAL TV. Es de suma importancia la creación de éste manual porque en él se detalla cada uno de los puestos que conforman el área. Conociendo las funciones que cada persona debe de desempeñar dentro de la organización se logra que el trabajo sea realizado bien, porque se conoce exactamente lo que se debe de hacer.

Es importante también que éstos manuales sean actualizados conforme sea necesario ya sea para la creación de políticas, objetivos o nuevos puestos. Son importantes las actualizaciones porque nuestro mundo y nuestra sociedad están en constante cambio y crecimiento, por lo cual, si se busca competir se debe de estar innovando siempre.

Cundo se presentan los cambios de funciones o de rutinas en el personal se anunciarán por medio de un memorando y se incluirán lo más pronto posible en los manuales, aunque sea necesario volver a redactarlos o incluir un suplemento en el que se explique la estructura organizacional.

La finalidad de éste manual es suministrar la información necesaria para las personas participantes en el departamento de ventas, también para las personas de nuevo ingreso para que conozcan qué es CENTRAL TV, y sepan cuáles son las actividades que deben de realizar dentro del departamento de ventas, la actitud que deben de tener y todo lo referente a la empresa y a los puestos que integran el área.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

"INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN"

Idalberto Chiavenato

Quinta Edición

Ed. Mc Graw Hill

Año 2000

"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"

Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell

11ª Edición

Ed. Internacional Thomson Editores

Año 1998

"INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN" Un enfoque teórico práctico

Sergio Hernandez y Rodriguez.

Ed. Mc Graw hill

México Df. 1998



"ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"

Chruden/Sherman

22ª reimpresión.

México 1999

Ed. CECSA

"COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

Stephen P. Robbins.

8ª Edición.

Ed. Prentice Hall

México 1999

"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"

Idalberto Chiavenato,

5ª edición.

México Df. 2000

Ed Mc Graw Hill

"CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS"

Joaquin Rodríguez Valencia

12ª reimpresión.

México 2000

Ed. ECAFSA

"PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"

Guillermo Gómez Ceja

8ª edición

méxico 1994

Ed. Mc Graw Hill

"LAS ORGANIZACIONES"

Gibson, Ivancevich, Donnelly.

10ª edición

México, 2001

Ed. Mc Graw Hill

"EL ANÁLISIS DE PUESTOS"

Reyes Ponce

México 2001

Ed. Limusa

INTERNET

www.monografias.com

www.altavista.com

www.google.com

www.yahoo.com.mx

ANEXOS

CUESTIONARIO

Fecha _____

1. Nombre del puesto: _____

2. Departamento: _____

3. Puesto del jefe inmediato superior: _____

4. Puestos inmediatos:
inferiores _____
superiores _____

5. Número de empleados en el puesto: _____

6. Jornada normal de trabajo:
Mañana _____
Tarde _____

7. Descripción resumida del puesto:

8. Actividades

ACTIVIDADES	FRECUENCIA		
	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			

9. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? ¿Cuáles?

10. Aptitudes necesarias:

	REQUIERE	ESENCIAL	DESEABLE	NO NECESARIA
1	Agudeza visual			
2	Agudeza auditiva			
3	Compromiso			
4	Cordialidad			
5	Rapidez de decisión			
6	Habilidad expresiva			
7	Amabilidad			
8	Orden			
9	Iniciativa			
10	Creatividad			
11	Capacidad de juicio			
12	Atención			

Aptitudes necesarias

	REQUIERE	ESENCIAL	DESEABLE	NO NECESARIA
13	Memoria			
14	Capacidad de retención			
15	Escritura			
16	Capacidad de innovar			
17	Manejo de computadora			
18	Sociabilidad			
19	Manejo de coche			
20	Contabilidad			
21	Dibujo			
22	Idiomas			

11. Experiencia:

<input type="checkbox"/>	Irrelevante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Imprescindible

Debe poseer: _____ años de experiencia.

12. ¿Debe tomar decisiones y/o resolver problemas? En éste supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipos de decisiones y/o problemas				
	Rutinarios	Importante	Difíciles	Trascendentes
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuente				
Constante				

13. ¿Qué tipo de decisiones son las más frecuentes?

14. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

<input type="checkbox"/>	Puede consultar
<input type="checkbox"/>	Debe consultar
<input type="checkbox"/>	Sólo en casos difíciles
<input type="checkbox"/>	Debe decidir por sí mismo

15. Condiciones físicas del puesto:

ASPECTOS	Excelente	Bueno	Deficiente	Pésimo
Iluminación				
Olores				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

16. El trabajo se considera:

<input type="checkbox"/>	Muy monótono
<input type="checkbox"/>	Rutinario
<input type="checkbox"/>	Normal
<input type="checkbox"/>	Variado e interesante

17. Describe detalladamente las circunstancias más peligrosas de éste puesto:

18. Accidentes de trabajo:

PROBABILIDADES				
	REMOTAS	ESCASAS	CONSIDERABLES	ELEVADAS
Caídas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques eléctricos				
Raspaduras				
Machucaduras				
Choques viales				
Tensión nerviosa				
Otras				

19. Enfermedades profesionales vinculadas con éste puesto:

PROBABILIDADES				
	REMOTAS	ESCASAS	CONSIDERABLES	ELEVADAS
Oído				
Vista				
Tacto				

Enfermedades profesionales vinculadas con éste puesto:

PROBABILIDADES				
	REMOTAS	ESCASAS	CONSIDERABLES	ELEVADAS
Olfato				
Sistema nervioso				
Sistema respiratorio				
Sistema digestivo				
Alergias				
Estres				

20. En qué términos se mide el desempeño de éste puesto:

<input type="checkbox"/>	Agilidad mental
<input type="checkbox"/>	Habilidad Verbal
<input type="checkbox"/>	Metas cumplidas
<input type="checkbox"/>	Rapidez en la toma de decisiones
<input type="checkbox"/>	Rendimiento en Pauta
<input type="checkbox"/>	Rendimiento en cobranza
<input type="checkbox"/>	No. de clientes
<input type="checkbox"/>	No. de prospectos
<input type="checkbox"/>	Rapida entrega de propuestas

21. Las tarea de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

<input type="checkbox"/>	Gerencial
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Nivel Profesional
<input type="checkbox"/>	De oficinas

22. Herramientas de trabajo que se utilizan en éste puesto

Computadora

Máquina de escribir

Fax

Teléfono

Otras

Cuales:
