

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA  
SUBDIRECCION DE POSGRADO



DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y  
FUNCIONES PARA LA GESTION DE UNA ORGANIZACION  
DEL FITNESS.

POR:

LIC. EDUARDO PAZ SALINAS

TESINA

COMO PRODUCTO INTEGRADOR

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER

EL GRADO DE

MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTE

CON ORIENTACION EN GESTION DEPORTIVA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JUNIO DE 2014



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA

SUBDIRECCION DE POSGRADO



DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y  
FUNCIONES PARA LA GESTION DE UNA ORGANIZACION  
DEL FITNESS.

POR:

LIC. EDUARDO PAZ SALINAS

TESINA

COMO PRODUCTO INTEGRADOR

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER

EL GRADO DE

MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTE

CON ORIENTACION EN GESTION DEPORTIVA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JUNIO DE 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS  
Y FUNCIONES PARA LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN  
DEL FITNESS.

Por

LIC. EDUARDO PAZ SALINAS

TESINA

COMO PRODUCTO INTEGRADOR

Como requisito parcial para obtener el grado de  
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE  
CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio, 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA



SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que la Tesina que se presenta como Producto Integrador “Diseño de Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para la Gestión de una Organización del Fitness”, realizado por el L.C.E. Eduardo Paz Salinas, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez  
Asesor Principal

M.C. Raquel Morquecho Sánchez  
Co-asesora

Dr. Daniel Carranza Bautista  
Co-asesor

Dra. Jeanette M. López Walle  
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio del 2014



## FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Organización Deportiva

Fecha de Graduación: JUNIO, 2014

**L.C.E. EDUARDO PAZ SALINAS**

**Título del Proyecto Integrador:** DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DEL FITNESS.

**Número de Páginas:** 94

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva

### **Estructura de la tesina**

**Contexto Temático:** SPORT&FITNESS Training Evolution, Monterrey, N.L. Enero 2014.

**Justificación del Tema:** La realización de los manuales de procesos, procedimientos y funciones ayuda a preparar a las empresas las responsabilidades y las funciones de los empleados. El objetivo primordial de estos manuales es describir con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

**Propósito:** Ayudar a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

**Objetivos del Programa:** Elaborar un Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para la empresa como un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades, los tramos de control y canales de comunicación de todos los puestos de trabajo, para así normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa.

**Metodología:** La presente investigación es de carácter descriptivo y analítico, ya que su propósito es determinar rasgos que identifiquen las características principales de las funciones de cada cargo, con el fin de observar las principales debilidades y después proceder a la elaboración y adaptación de los manuales dentro de la empresa que cumplan con las exigencias de esta.

**Resultados:** Con los resultados a favor obtenidos en la encuesta para identificar el grado de aceptación para la elaboración de un Diseño de Manual de Procesos se procedió a elaborar cada uno de los procesos de cada área.

**Conclusiones:** Este manual de funciones especifica, las funciones que debe realizar cada trabajador dentro de su puesto de trabajo, y las responsabilidades por las cuales tiene que responder.

**Aportaciones y Sugerencias:** La elaboración de un Manual de Procesos requiere la participación de todo el personal de la organización para un óptimo desarrollo de cada procedimiento.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre el *Sr. Lenin Paz Urdiales* y a mi madre la *Sra. Petra Alejandra Salinas Cantú* que gracias a ellos he podido llegar hasta estas instancias en mi carrera estudiantil de la cual estoy completamente agradecido, mis logros son sus logros... a ellos le debo todo lo que soy y lo que en un futuro seré.

A mi novia la *Srita. Cynthia Abigail Hernández Martínez* que con nobleza, fortaleza y entusiasmo siempre estuvo ahí, junto a mi lado para apoyarme incondicionalmente e impulsarme sin escatimar esfuerzos con tal de ver en mí ese momento de eterna alegría de haber cumplido una meta más para el beneficio de mi carrera profesional.



F.O.D.  
BIBLIOTECA  
ING. CAYETANO GARZA



## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer y dar reconocimiento a la *Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez*, *M.C. Raquel Morquecho Sánchez* y al *Dr. Daniel Carranza Bautista* docentes de la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León que hicieron posible realizar este trabajo, que guiaron, apoyaron y brindaron su incondicional apoyo en cada una de las tareas y dificultades que se presentaron, la labor de cada una de ellas fue de vital importancia para el correcto desarrollo y el éxito de este trabajo.

Al *Sr. Octavio Lara Quintanar* Gerente Operativo de la empresa *Sport&Fitness Training Evolution* empresa donde se llevó a cabo este trabajo, quien brindo un apoyo incondicional de manera amable, con gran sentido de colaboración, ayuda para todos los inconvenientes que fueron presentados, de igual manera a cada uno de los empleados que conforman la organización que de manera cordial, servicial prestaron toda su atención, ayuda y apoyo para hacer posible la preparación de este trabajo.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 GESTIÓN.....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Generalidades.....	3
2.1.2 Antecedentes de la Gestión.....	3
2.1.3 Definición de Gestión.....	4
2.1.4 Importancia de la Gestión.....	5
2.1.5 Características de la Gestión.....	5
2.1.6 Principios Fundamentales de la Gestión.....	6
2.1.7 Clases de Gestión.....	7
<b>2.2 ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Generalidades.....	10
2.2.2 Definiciones de la Administración.....	12
2.2.3 Importancia de la Administración.....	14
2.2.4 Características de la Administración.....	15
2.2.5 Principios Generales de la Administración.....	17
2.2.6 Áreas Funcionales de las organizaciones.....	20
2.2.7 Proceso Administrativo.....	21
<b>2.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Concepto de Manual.....	36
2.3.2 Objetivo.....	37
2.3.3 Importancia de un Manual de Procedimientos.....	38
2.3.4 Estructura de un Manual de Procedimientos.....	40



2.3.5 Características de un Manual de Procedimientos.....	42
2.3.6 Clasificación de un Manual de Procedimientos.....	43
2.3.7 Contenido de un Manual de Procedimientos.....	45
2.3.8 Simbología utilizada en los diagramas de flujo.....	45
2.3.9 Metodología para su diseño.....	48
<b>3 MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>50</b>
3.1 Antecedentes de la Organización.....	50
3.2 Problema de investigación.....	53
3.2.1 Planteamiento.....	53
3.2.2 Formulación.....	53
3.2.3 Sistematización .....	53
3.3 Recursos, materiales y/o equipos.....	59
3.3.1 Recurso Humano.....	59
3.3.2 Instrumentos y material.....	59
3.3.3 Tiempo de realización.....	59
<b>4. TÍTULO DEL PROYECTO.....</b>	<b>61</b>
<b>5. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>6. OBJETIVOS.....</b>	<b>62</b>
<b>7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>63</b>
7.1 Nivel de Aplicación.....	63
7.2 Análisis Estadístico de la Encuesta.....	66
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>9. BIBLOGRAFIA.....</b>	<b>73</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## Índice de Gráficos

Grafico 1. Utiliza usted dentro de su puesto de trabajo un manual de funciones...	66
Grafico 2. Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo.....	67
Gráfico 3. En las funciones que desempeña existen cargos bajo su responsabilidad.....	68
Gráfico 4. Existen algún tipo de indicadores que se apliquen a su puesto de trabajo.....	69
Grafico 5. Presenta usted algún tipo de informe de su puesto de trabajo.....	70
Gráfico 6. Cuántas personas tiene a cargo usted dentro de su puesto de trabajo....	71



## Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta “Grado de aceptación para la implementación de un Diseño de Procesos, Procedimientos y Funciones.....	76
Anexo 2. Procedimiento de Finanzas.....	78
Anexo 3. Procedimiento de Recursos Humanos.....	81
Anexo 4. Procedimiento de Ventas/Recepción.....	83
Anexo 5. Procedimiento de Acondicionamiento Físico.....	85
Anexo 6. Procedimiento de Nutrición.....	88
Anexo 7. Procedimiento de Mantenimiento.....	92

## 1.INTRODUCCIÓN

La administración del personal es hoy en día un factor prioritario dentro de las organizaciones, puesto de su buen uso depende en gran parte el óptimo funcionamiento de las empresas y su rápida adaptación a las condiciones cambiantes del medio que las rodea.

Es por esto que *SPORT&FITNESS Training Evolution* en busca de un mejoramiento de sus labores operativas y administrativas; desde aplicar conceptos de la administración de personal a su organización, con el fin de estructurar y mejorar aspectos de la compañía en los que el capital humano tiene gran influencia; de esta manera los directivos de la empresa se muestran bastantes interesados y apoyan este proyecto, viendo en esta una herramienta bastante importante para el futuro de esta organización.

*SPORT&FITNESS Training Evolution* es una empresa proyectada a crecer y cualificarse, estableciendo ajustes, determinando prioridades, optimizando lo recursos, objetivos solo posibles mediante el desarrollo de alternativas organizacionales como la constitución de un manual de procesos, procedimientos y funciones.

Para el progreso eficiente de este proyecto se hace necesaria la colaboración activa de todos los participantes y actores que de una u otra manera influyen en el normal desarrollo de las actividades operativas de la empresa; es de esta manera como el proyecto conto con cada uno de ellos quienes brindaron información fundamental acerca de sus puestos de trabajo, para así complementar el proceso de direccionamiento estratégico que venía adelantando la organización, con el fin de adaptarla a las nuevas



necesidades logísticas, operativas y administrativas en el marco de un nuevo modelo organizacional aplicado a las empresas.

El propósito central del manual es el de suplir lo que se ha reconocido como la mayor de las falencias de la organización; este instrumento permitirá al personal de la empresa tener un conocimiento claro y preciso de sus tareas, obligaciones y responsabilidades, permitiéndole así a los diferentes departamentos que constituyen la empresa, el desarrollo de una adecuada selección de personal que corresponda a los perfiles requeridos para desempeñar cada puesto de trabajo en particular, sirviendo así como un punto de partida para iniciar el proceso de cambio y organización.

La función específica de estos manuales es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones con el objetivo de mejorar la eficacia y productividad de cada una de sus áreas, la realización y aplicación de un manual de procesos, procedimientos y funciones es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GESTIÓN

#### 2.1.1 GENERALIDADES

Las empresas u organizaciones son manejadas por gestores los cuales son los motores que impulsan los objetivos de las mismas. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos buscados.

La gestión o gestores son elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones, en el sentido de alcanzar la eficacia y eficiencia en los objetivos que persiguen toda organización. Hoy en día, son ellos los que dirigen, supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados dentro de las organizaciones.

#### 2.1.2 ANTECEDENTES DE GESTIÓN

Los antecedentes de la gestión se remontan a los aportes administrativos realizados por diferentes autores, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **Henry Fayol.** (1841 - 1925), fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Estableció las funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control, las cuales son aplicadas por los gerentes en las organizaciones.
  
- **Peter Drucker.** Surge en la década de 1950. Su aporte a la gestión es en el campo de la administración por objetivos. A través de todos los gerentes de una organización se establecen metas para sus administraciones, que deben estar

en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas o dueños, a través de la dirección.

- **Herbert Simón.** Explico que la administración de las organizaciones se basa en la toma de decisiones.
  
- **Harold Koontz.** Considera que el gerente desempeña cuatro funciones básicas: planeación, organización dirección y control.
  
- **Edward Deming.** Considera que la administración requiere de un proceso constante, que es llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Los teóricos de la administración antes mencionados y otros han contribuido para realizar una mejor gestión en las empresas. En los años recientes, han aumentado los esfuerzos por integrar los pensamientos administrativos, de tal manera que se logre una mejor gestión en las organizaciones.

### **2.1.3 DEFINICIÓN DE GESTIÓN**

“Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”. (Ivacevich, Lorenzi, Skinner, & y)

La Gestión es realizada por medio de la coordinación de actividades enfocadas a la búsqueda de la excelencia, para el logro de los objetivos que persigue la organización.

“La Gestión es dirigir las acciones que contribuyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”. (El sistema de Control de Gestión, 2003)

En la Gestión, las acciones están orientadas a alcanzar el logro de los objetivos, de manera que las acciones deben ser eficaces y eficientes, es decir, dirigidas a ese objetivo y con el uso de recursos de manera adecuada.

“La Gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos, para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. (El sistema de Control de Gestión, 2003)

La Gestión se mide por los resultados obtenidos, los cuales sirven a la organización para aplicar acciones que busquen mejores resultados.

#### **2.1.4 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN**

La gestión es importante para dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, la gestión está orientada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, porque permite el logro de los objetivos esperados.

La gestión está orientada a lograr los objetivos de la empresa, la utilización de todos los recursos deben estar orientados hacia el logro de estos objetivos.

#### **2.1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN**

El campo de la gestión es amplio y delicado, pues de esta depende el éxito o fracaso de cualquier tipo de empresa. Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:



### **Liderazgo**

La persona encargada de una gerencia deberá poseer don de mando para saber dirigir a los subalternos en la forma más eficiente y eficaz, en la realización de sus actividades con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

### **Objetividad**

El gerente debe de tener un amplio panorama y además varias opciones que le ayuden a formularse un criterio idóneo en la solución de las problemáticas que este enfrentará.

### **Continuidad**

Debe presentar en la gestión seguimiento en aquellas ideas que conlleven acciones de mediano y largo plazo, para que estas cumplan con el objetivo trazado en un determinado periodo.

### **Toma de Decisiones**

Esta se presenta en la gestión de las labores cotidianas de los gerentes y son las más delicadas para cualquier empresa. Define en cada una de las decisiones el camino de la organización en el mercado.

## **2.1.6 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE GESTIÓN**

El desarrollo teórico en Administración de Empresas enseña seis principios fundamentales en la gestión que garantiza el éxito en los negocios, los cuales son:

- Fijar objetivos, establecer procedimientos y políticas.
- Organizar, motivar y controlar al personal.
- Analizar la situación y formular planes estratégicos y operativos.

- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.
- Implantar el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones.

Para alcanzar la excelencia empresarial del futuro, los gerentes deberán poseer cualidades básicas, integradoras y de adaptación las cuales servirán para armonizar las estrategias con la filosofía empresarial.

Dentro de las cualidades mencionadas un gerente que realice una excelente gestión, propone una combinación racional, con visión, planteamientos idóneos y objetivos precisos para la consecución del éxito empresarial.

### **2.1.7 CLASES DE GESTIÓN**

#### **Gestión de Planificación**

Las actividades de planificación determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución, siendo la calidad un factor de alta prioridad en la planificación.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificar. Los que realizan la gestión en todos los niveles de la organización deben de planificar, y así perfilan a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr los objetivos de esta.

La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. La estrategia da origen a los planes que

garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre cualquier competidor, además de conseguir una equidad entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas.

Si una empresa en competencia mejora su calidad, la estrategia de la empresa, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental.

### **Gestión de Organización**

Cuando la estrategia estaba elaborada, los objetivos y los planes para lograrlo, los gestores deben desarrollar una organización que sea apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es así que la función de organizar, consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga una calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinadas personas y grupos dentro de la empresa, de manera que se puedan alcanzar los objetivos establecidos en la planificación. Esto de organizar además implica, la conversión de planes en acción.

La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo, coherente para lograr los objetivos de la empresa.

### **Gestión de Dirección**

La función de dirección es influir en los miembros de la organización, para que estos actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Los gestores son los que marcan el camino a través de una excelente dirección, con la finalidad de lograr los objetivos, pero mediante el esfuerzo de los trabajadores.



La función de liderazgo centra la atención en los empleados de la organización, canalizando la conducta de estos hacia los objetivos que la empresa persigue, como el éxito de la organización.

Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida de las exigencias de la competencia que se vaya imponiendo.

### **Gestión de Control**

Un gestor, deberá asegurarse que el rendimiento de la organización se ajuste a lo planificado, es por eso que la función de controlar la gestión requiere de tres elementos los cuales son:

- Normas definidas de rendimiento.
- Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas.
- Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, que la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de los objetivos que planeo seguir.

El éxito que se logre en una organización dependerá de las cuatro funciones de gestión, ya que una organización siempre demanda de gestión de planificar, gestión de organización, gestión de dirección y gestión de control.

En el caso de que no se incorporen estas consideraciones el fracaso en la organización será una realidad.

### **Gestión Financiera**

La Gestión Financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación

y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea relativamente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

## **2.2 ADMINISTRACIÓN**

### **2.2.1 GENERALIDADES**

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad. Desde que el ser humano apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración. Desde la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. El crecimiento demográfico obligo a la humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

La disciplina de la administración posee ciertas características que la diferencian de otras: la universalidad, debido a que existe en cualquier grupo social; valor instrumental, dado que su finalidad es eminentemente practica, por lo cual, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma; unidad temporal, ya que es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente; amplitud de ejercicio, pues se aplica en todos los niveles o



subsistemas de una organización formal; especificidad, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines; interdisciplinariedad, en virtud de que es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con el logro de la eficiencia en el trabajo, y por ultimo flexibilidad, pues los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos en torno a la nueva era de la globalización como por ejemplo; los Tratados de Libre Comercio, Tendencias Tecnológicas, entre otras, desde esa dimensión surgen la necesidad de la Administración. En este contexto, podemos decir que la administración es indispensable en el funcionamiento de cualquier organismo social. Esta disciplina simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad. A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Al conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, se le conoce como proceso administrativo. Este proceso es una metodología básica que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier persona, manejar eficazmente una organización. Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren un excelente funcionamiento, pues de ellas depende que tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.



## 2.2.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro.

A continuación se enmarcan algunas definiciones propias de la administración dadas por diferentes autores:

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos” (Münch Galindo, 2001).

“La administración es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización” (Idalberto Chiavenato, 2006).

“La administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados” (Juan Gerardo Garza Treviño, 2002).

“La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. La administración es una fuerza decisiva e impulsora, una dimensión vital del éxito de una organización” (Brown, 1983)

“Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretenden el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”. (Stoner, 1989)

Dentro de la definición anterior, se destacan los medios por los cuales el concepto de Administración es una ciencia. En el Recurso Humano se persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través de un “Esfuerzo Humano

Combinado”- la importancia en el esfuerzo combinado de jefe, subalterno es determinante para el logro de las metas.

Los Recursos Materiales también son importantes para lograr los objetivos de la empresa, la capacidad instalada e insumos para la producción son esenciales para satisfacer las necesidades (bienes), que la sociedad demanda, obteniendo mayores utilidades para la empresa.

El Recurso Técnico; factor clave para el desarrollo organizacional; persigue la tecnificación en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa; la capacitación al personal, seminarios, talleres, entre otras; hacen que las empresas tengan una eficiente administración de los Recursos, logrando óptimos resultados con el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

“Proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas” (Robbins, 2005)

La eficiencia dentro de las actividades, exige responsabilidades para emprender acciones que permitan a las personas, realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de metas.

La Administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizadores tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

“Es el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas.” (Robbins, 2005)



Lograr la consecución de los objetivos, o más bien dicho el logro de los efectos deseados en cualquier actividad, es el término que define la eficacia. Para poder lograr que las personas alcancen su mayor productividad, es necesario guiarlos por el camino que conlleve a los objetivos de la organización, al mismo tiempo efectuar las tareas con la menor cantidad de recursos, es lo que genera la eficiencia dentro de la empresa.

Según mi punto de vista:

La administración es un proceso que busca la optimización de los recursos y esfuerzos de una organización mediante la planeación, organización, dirección y control de los mismos, con el fin de lograr los objetivos generales y particulares de la organización con eficiencia.

### **2.2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La Administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos. En la sociedad contemporánea, la administración es indispensable para cualquier tipo de organización, es ahí donde radica su importancia. Sin administración no es posible que una empresa industrial, un hospital, un club de servicio, una organización religiosa, un banco, una escuela o un sindicato, logren los resultados para los que han sido creados.

Es necesario considerar cada uno de los elementos, maquinaria, mercado, mano de obra, entre otras, para una mayor productividad, pues actualmente es de mucha importancia que las empresas sea muy productiva en el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo mejorar a la calidad de la administración.

Es de mucha importancia explicar que la administración es esencial en todo tipo de empresa, pues sin una función administrativa, los resultados lógicamente no son



buenos y efectivos. Por consiguiente las fases del proceso administrativo son las claves esenciales para el desarrollo, eficiencia y eficacia en la organización.

Las definiciones que se exponen sobre lo que es administración conllevan a determinar su importancia debido a la exigencias que día a día imperan en esta época actual.

Las organizaciones pueden ser lucrativas o asistenciales, grandes consorcios o microempresas, fabricantes de un producto o promotoras de un servicio, pero todas ellas reconocen un elemento común: necesitan de la administración. A través de una buena administración, se hace uso eficiente de todos los recursos que una entidad utiliza, ya sea con fines o sin fines de lucro.

Toda organización, independientemente de su finalidad, requiere estar administrada. Es la única forma de cumplir con la misión y objetivos para los que fue creada. La administración hace productivas, rentables o competitivas a las organizaciones, en este contexto podemos decir que la administración es de vital importancia para cualquier tipo de organización.

#### **2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

El propósito de la Administración se refiere a algo específico, como un objetivo en donde los administradores centran su atención y esfuerzo, en producir acciones exitosas, en la dirección de individuos con propósitos comunes.

La administración se logra mediante el esfuerzo de todos los que participan en las acciones u objetivos que persigue una determinada organización. Para participar en la administración, se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan en conjunto, es decir mediante los esfuerzos de los miembros de un determinado grupo.

### **Universalidad**

Esto nos indica que la administración se da dondequiera que exista una organización, porque en esta debe de existir siempre una coordinación sistemática de todos los medios que la componen.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, entre otras. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

### **Su especificidad**

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos (fusiones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, entre otras), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompañan.

### **Su unidad temporal**

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos.

### **Su unidad jerárquica**

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados u modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

## **2.2.5 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN**

La aplicación de los principios está orientada a la simplificación del trabajo de la empresa, lo cual incluye que se resuelva el trabajo en algo más sencillo para las personas.

Se han planteado muchos principios de la Administración General, cada autor ha expuesto su propio enfoque; sin embargo, a continuación se presentan los Principios Generales de Administración.

### **Realizar las tareas con el menor esfuerzo**

Todas las actividades que se señalan deben de obtenerse con efectividad y eficiencia, entendiendo por efectividad el logro del objetivo sin valuar y eficiencia como una relación de los recursos empleados con respecto a los resultados obtenidos.

### **Racionalidad**

Todo tiene que preverse o planificar para saber qué es lo que puede incidir, sobre lo que prioritariamente queremos y cuanto podemos obtener en base a los que tenemos.

### **Obtención del máximo provecho**

Obtener lo más, con el aprovechamiento de todos los recursos: de tiempo, dinero, esfuerzos, riesgo y otros.

### **Obtención de productividad**

Es el coeficiente obtenido del producto total por uno de los factores de la producción, o el total de insumos invertidos.



### **Reducción de Costos**

Busca la efectividad para lograr rebajar los precios, a través de la reducción del valor del costo de la producción del bien o servicio.

### **Rentabilidad**

Es la relación entre el valor de la producción (ventas totales) menos los gastos incurridos en ella, por una parte del capital empleado por la otra, se le conoce como el rendimiento patrimonial.

### **Economicidad**

Reducción de tiempo, espacio, esfuerzo y recursos, entre otros.

### **Buen ambiente en el trabajo**

Relaciones de prosperidad y satisfacción en el desarrollo del trabajo.

El uso de los principios de la Administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo, Henry Fayol enumeró catorce principios basados en su experiencia que puede resumirse así:

1. **División del trabajo.** Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesarios para obtener un uso eficiente del factor trabajo; se aplica a todo tipo de actividades técnicas o administrativas.
2. **Autoridad y Responsabilidad.** Este principio considera que la autoridad y responsabilidad están relacionadas y señala que esta, se desprende de aquella como consecuencia.
3. **Disciplina.** La considera como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto,

declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. **Unidad de mando.** Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

5. **Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades con el mismo objetivo de tener un director y un plan.

6. **Subordinación del interés particular al general.** Es función de la administración conciliar estos intereses en el caso de que haya discrepancia.

7. **Remuneración del personal.** Los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la mayor satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

8. **Centralización.** Indica que las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema central, y esto depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

9. **Jerarquía de Autoridad.** Se refiere a una cadena de autoridad, desde los más altos rangos hasta los más bajos, modificándose cuando sea necesario.

10. **Orden.** Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera de que la organización opere con suavidad.

11. **Equidad.** Se refiere a la igualdad y respeto con el personal, demostrando cortesía y justicia en su trato.

12. **Estabilidad del personal.** Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero no deben de hacerse con demasiada frecuencia ya que pueden perjudicar la moral y la eficiencia a la vez.



13. **Iniciativa.** Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a tener buenas ideas en la medida que sea posible.

14. **Espíritu de Grupo.** Deben de haber una unión de grupo ya que la unión hace la fuerza, pues es de mucha importancia la comunicación de todo grupo para lograr un objetivo trazado.

### **2.2.6 ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES.**

Las áreas funcionales de la empresa están íntimamente relacionadas entre sí, por lo que cada una de ellas, depende del accionar de las demás.

Las áreas funcionales están bajo el proceso administrativo, como generador de la actividad de cada una de ellas y el total de la empresa. Entre ellas se incluyen:

#### **Función de Mercadeo**

Esta área es la que adquiere gran importancia para el desarrollo de la empresa, ya que a través de ella se genera el ingreso, para la subsistencia y permanencia en el negocio de la misma. Comprende la promoción de ventas y la publicidad; la distribución y colocación de productos terminados.

#### **Función de Producción**

Es la que tiene por objeto, el proceso de transformación de los insumos, en bienes y servicios, pasando por una etapa sucesiva hasta la entrega o despacho al cliente.

#### **Función Financiera**

La misión esencial, es la consecución de recursos monetarios o créditos, así como su mejor uso, amortización y manejo de fondos.



## **Función Administración**

En esta función se cubren aspectos generales de la administración general como el apoyo logístico, mantenimiento y administración del personal (reclutamiento, selección, inducción, entre otras), para el mejor desempeño y cooperación de los individuos.

### **2.2.7 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo surgió como una visión de Henry Fayol como una forma de sistematizar las tareas de una empresa, lo cual revolucionó la administración.

Las etapas del proceso administrativo propuesto por Henry Fayol son las siguientes:



Figura 1. Proceso Administrativo.

FUENTE: Elaboración propia con base en el proceso administrativo propuesto por Henry Fayol.

Las funciones de planeación, organización, dirección y control es la versión más aceptada actualmente de la propuesta realizada por Henry Fayol, es su visión de la tarea directiva, su proposición ha sido adaptada, pero su esencia no ha sido superada, diversos autores coinciden en aceptar como tradicional o fundamental en el proceso administrativo incluir la fase de integración antes de la dirección.

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce, (2005), se enmarcarán las definiciones de cada una de las etapas del proceso administrativo.

1. Planeación. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las de terminaciones de tiempo y de números necesarios para su realización.
2. Organización. Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
3. Dirección. Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
4. Control. Es la medición de los estados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Toda tarea que se vaya a desarrollar en cualquier organización, implica la aplicación meditada o intuitiva de este proceso administrativo, la adecuada aplicación de cada una de estas etapas en la administración de cualquier organización la orientara al éxito. Todo proceso administrativo desde el punto de vista conceptual o metodológico, es con el fin de aplicar y comprender mejor la administración, ya que separa los elementos que en una circunstancia, se pueden dominar e integrar para dar resultados positivos dentro de una organización o empresa.

Las etapas que comprende el proceso administrativo son la base fundamental para el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo; teniendo como fin, permitir

que la administración pueda guiar a la empresa a la realización de los objetivos que se hubieran fijado o que se propongan, logrando de esa forma los objetivos trazados.

El proceso Administrativo está compuesto de diferentes etapas básicas a través de las cuales se realiza la administración. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales en cualquier tipo de organización. Las fases del Proceso Administrativo son las siguientes:

### **Planeación.**

Esta fase del proceso predetermina el curso de acción a seguir, permite decidir qué hacer antes de hacerlo, como base para prever y manejar el futuro; en consecuencia, planeación es sistematizar por adelantado los objetivos, políticas, programas, proyectos, planes de acción, entre otras. Tiene por objeto asegurar la supervivencia empresarial y neutralizar la incertidumbre.

Ninguna empresa puede alcanzar el buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzo de otros requiere planeación. La planeación es una función fundamental del proceso administrativo y es básica para las otras funciones administrativas.

### **Objetivo de Planeación**

El objetivo de la planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para la realización.

### **Definición de Planeación**

“Es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar los objetivos” (Pino, 1982)



“Es el proceso en que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de metas” (Stoner, 1989)

### **Importancia de la Planeación**

La planeación es importante porque conduce las principales actividades organizativas, de liderazgo y control, teniendo claro que todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la organización no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir, sin antes saber a dónde quiere ir, por lo que se explica lo importante que es la planeación.

### **Tipos de planes.**

Existen varios cursos de acción futuros que permiten que los planes sean variables y se adapten a las exigencias de cada tipo de productividad en las empresas.

- a. **Misión o propósito.** Se dedican a la identificación de la función o tarea primordial de la empresa o gerencias o de cualquier parte de ella. En todo sistema social, las organizaciones tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigne. Cada función o tarea varía de acuerdo al propósito u objetivo que persigan.
- b. **Objetivos o metas.** Son aquellas situaciones futuras hacia las cuales se dirigen las actividades de cada organización. Representan no solo la meta de la planeación, sino además el final al que se dirige la empresa, la integración del personal, la dirección y el control de la misma. No obstante, la organización tiene su plan básico, también cada departamento debe contar con una, para que constituya al logro de los objetivos empresariales.
- c. **Estrategias.** Son las determinaciones de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la aceptación de los recursos de acción que tiene cada empresa, así como los recursos que asigna para que estos objetivos sean

alcanzados. Sin embargo, su importancia radica en determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen del tipo de empresa que se quiere proyectar.

d. **Políticas.** Son una pauta en general para la toma de decisiones. Esta permite establecer los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten; generalmente las políticas son establecidas de manera formal y se han establecido por factores externos a la organización, para guiar o encausar el pensamiento, para la toma de decisiones.

e. **Procedimientos.** Son planes, pero que establecen una obligatoriedad para que se realicen actividades a futuro. Son acciones requeridas en forma cronológica.

f. **Reglas.** Son acciones requeridas, las cuales se describen con claridad, para que se lleven a cabo o no. Las reglas no permiten desviaciones en los cursos de acción ya establecidos.

g. **Programas.** Comprenden un grupo relativamente extenso de actividades, las cuales muestran los pasos más importantes que se necesitan para conseguir un objetivo, quien qué departamento es el encargado de llevar a cabo dicha tarea, en qué forma y cuando se deben realizar las actividades.

h. **Presupuestos.** Son estados de recursos financieros que se reservan para una actividad determinada en un tiempo establecido. Los presupuestos obligan a las empresas a preparar por adelantado un estimado de gastos e ingresos, que serán necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, proporcionando cifras exactas para escoger y coordinar las otras actividades.

i. **Proyectos.** Son más pequeños e independientes que los programas debido a que cada proyecto cuenta con una extensión limitada y definida por los directivos de la empresa, sobre la asignación de recursos y tiempo. De igual



forma, se establecen los responsables, asignándose a ellos los recursos y tiempo estipulados para realizarlos.

## **Organización**

La etapa de organización es la segunda etapa del proceso administrativo, esta etapa le antecede a la ejecución, ya que toda actividad antes de ser ejecutada, deberá haber sido planeada y organizada. Durante esta etapa del proceso administrativo, se decide qué recursos y actividades serán necesarias para poder ejecutar lo planeado y alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas y clarificar autoridad y responsabilidades.

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomodada a las personas, en un esquema aceptable que pueda desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está diseñada para que apoye a las personas a que trabajen en conjunto de forma eficaz, con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa.

De acuerdo a Juan Gerardo Garza Treviño (2002) la estructura de la una organización puede ser analizada de acuerdo con los siguientes elementos:

- Especialización de actividades. Especifica las labores individuales y de grupo (división de trabajo) y la combinación de las labores en unidades de trabajo (departamentalización).
- Estandarización de actividades. Define los procedimientos de todas las actividades que sean previsibles.
- Coordinación de actividades. Procedimientos para integrar las funciones de las distintas áreas o departamentos de la organización.



- Centralización y descentralización de la toma de decisiones. Define si el poder de decisiones debe estar concentrado (centralización), o disperso en la organización (descentralización).

Toma de la unidad de trabajo. Determina el número de empleados de una unidad de trabajo.

### **Definición de Organización**

“Es el proceso de determinar cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, como deben agruparse éstas, quién informa a quién, y donde se tomarán las decisiones”.

Según Chiavenato (2006) dice que organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar actividades involucra la reunión de las personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. Así, la organización necesita lidiar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad. Para que los objetivos sean alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar eficientemente, es necesario agrupar adecuadamente las actividades y distribuir convenientemente la autoridad.

Según Stoner:

“La palabra organización se utiliza actualmente en dos sentidos. El primero se refiere a la empresa o grupo funcional; por ejemplo una empresa, un hospital, una dependencia gubernamental o un equipo de básquetbol. El segundo sentido implica el proceso de organizar, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa para alcanzar eficientemente las metas de la organización”.

(Juan Gerardo Garza Treviño, 2002).

En sí, organizar es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente.

### **Importancia de la Organización**

La importancia de la organización radica en el hecho de ser un medio de ordenación indispensable para lograr la efectividad con el esfuerzo en conjunto, donde se coordinan las acciones de muchos individuos, de modo que la actuación es satisfactoria, ya que el propósito de la organización es ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional.

La importancia de la organización administrativa radica en que esta etapa del proceso administrativo sirve para agrupar y estructurar todos los recursos de la empresa, personas y equipos, para realizar lo planeado y alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible, ya que el objetivo de la organización es agrupar a las personas para que estas trabajen mejor en conjunto.

La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que lo haga una sola persona, de ahí surge la necesidad de que muchas personas en su conjunto ejecuten diferentes actividades, lo que conduce a un nuevo problema: la coordinación entre las personas.

La organización sustenta su importancia en la coordinación de esfuerzos y recursos para posteriormente ejecutarlos en acciones que permitan a la empresa alcanzar los objetivos planeados en la etapa de planeación, de lo contrario sino cuenta con una adecuada organización, corremos el riesgo de fracasar.

Según Chiavenato (1996) es tanta la importancia de la organización como unidad social, que algunos autores afirman que vivimos en una sociedad de organizaciones. En esa sociedad de organizaciones, las personas nacen, crecen, se



educan, trabajan, se alimentan, se divierten dentro de las organizaciones y de ellas dependen para vivir. Las organizaciones son unidades sociales (y, por lo tanto están constituidas por personas que trabajan juntas) que existen para alcanzar determinados objetivos. Los objetivos pueden ser el lucro, transacciones comerciales, la enseñanza, la prestación de servicios públicos, la caridad, un pasatiempo, etc. Nuestras vidas están íntimamente ligadas a las organizaciones, porque todo lo que realizamos está dentro de las organizaciones.

### **Principios de la Organización**

De acuerdo con Chiavenato (2006) la organización administrativa debe basarse en cinco principios de organización que son los siguientes:

- a) Principio de la especialización. La organización debe fundamentarse en a división del trabajo, lo que provoca la especialización de las personas determinadas actividades. La especialización incrementa la cantidad y a calidad del trabajo ejecutado.
- b) Principio de la definición funcional. El trabajo de cada persona, la actividad de cada organismo y las relaciones de autoridad y responsabilidad son aspectos que deben ser definidos claramente por escrito. Generalmente las empresas utilizan el organigrama, la descripción de cargo o el manual de organización para aplicar los principios de la definición funcional. Lo importante es dejar en claro la posición de cada persona u organismo en la estructura organizacional de la empresa.
- c) Principio de igualdad de la autoridad y responsabilidad. Aquí definimos la autoridad como el poder dar órdenes y exigir obediencia a los subordinados. Por su parte, la responsabilidad es el deber de dar cuenta al superior, el principio de igualdad destaca que debe haber una correspondencia entre el



volumen de la autoridad y de responsabilidad atribuido cada persona u organismo, esta equivalencia es necesaria para evitar que ciertas personas u organismos tengan excesiva responsabilidad sin la necesaria autoridad. O en caso contrario, demasiada autoridad con muy poca responsabilidad. El enunciado de este principio es. A cada responsabilidad debe corresponder una autoridad que permita realizarla y cada autoridad debe corresponder una responsabilidad equivalente.

d) Principio de gradación. Es consecuencia del principio anterior: cada persona debe saber exactamente a quien da cuentas y sobre quien posee autoridad. Se refiere a la secuencia de relaciones directas de autoridad hacia un subordinado en toda la organización, desde la base hasta la cúpula, donde generalmente está el jefe principal como autoridad máxima.

e) Principio de las funciones de línea y de staff. Se debe definir de la manera más clara posible, no solo en lo que se refiere a la cantidad de autoridad atribuida a cada persona u organismo. Este principio conlleva la distinción entre autoridad de línea y de staff dentro de la empresa.

Las funciones de línea son aquellas directamente ligadas a los objetivos principales de la empresa, en tanto las funciones de staff son aquellas que no se encuentran directamente ligadas a esos objetivos. El criterio para distinguir la diferencia es la relación directa o indirecta con los objetivos empresariales y no el grado de importancia de una actividad sobre otra.

### **Técnicas de la Organización**

De acuerdo con Lourdes Münch, (2005), las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables para garantizar el proceso de organización.

Debe aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

a) Organigramas. Los organigramas, conocidos también como graficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de esta.

b) Manuales. Los manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de organización, políticas, departamentales, bienvenida, procedimientos, contenido múltiple, técnicos y puesto.

c) Diagramas de procedimiento o de flujo. También conocidos como flujogramas, los diagramas de flujo, son representaciones graficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. En los diagramas de flujo, la representación gráfica de un procedimiento es mediante la utilización de símbolos.

d) Carta de distribución de actividades. A través de esta técnica se analizan las actividades y funciones que se realizan en los puestos que integran un departamento o sección, para simplificar las funciones y mejorar la eficiencia de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas hasta de 15 puestos.

e) Análisis de puestos. El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (específicamente del puesto).

f) Simplificación del trabajo. Los métodos de trabajo pueden ser mejorados por medio de diversas técnicas de organización. Muchas empresas analizan y perfeccionan continuamente los procedimientos y procesos con el fin de mejorar la calidad y eficiencia, reducir los costos y simplificar el trabajo. Esto se puede lograr a través de cursos de capacitación para enseñar a los operarios y supervisores conceptos y principios de técnicas tales como los estudios de tiempos y movimientos, el análisis de flujo de trabajo y diseño de procedimientos, y herramientas de calidad.

A continuación se mencionan las principales técnicas de simplificación de trabajo.

- Estudio de métodos. Consiste en el registro y examen crítico de la forma de llevar a cabo el trabajo para simplificarlo y optimizar los recursos.
- Estudios de tiempos y movimientos. Análisis de las tareas y actividades básicas, y determinación del tiempo óptimo para cumplirlas con el fin de simplificarlas y reducir el tiempo de ejecución.
- Ingeniería del valor. Un producto puede ser mejorado y su costo reducido por medio de la ingeniería del valor, que consiste en analizar la operación del



producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar la operación tratando de mantener bajos los costos en cada etapa.

La implementación de estas técnicas de organización aplicadas de acuerdo a las necesidades de cada organización arrojará beneficios tales como simplificación de trabajo, eficiencia, mejora en la calidad, reducción de costos, etc.

### **Dirección**

La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo de una manera significativa una respuesta "positiva" de parte de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Se puede mencionar que la dirección influye de una manera directa sobre las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen, encaminados al logro de metas en una situación determinada.

Por lo general los ejecutivos son los encargados de este proceso el cual su función es guiar y supervisar a los subordinados, instruirlos, informarlos, revisar sus trabajos y sus métodos, y tomar la acción que permite ejecutarlos o realizarlos.

### **Definición de Dirección**

"La Dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales". (Harold, 1998)

Cabe mencionar que influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas dentro de la organización, es necesario incluir factores como la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección canales de comunicación más efectivos y la resolución de conflictos.

### **Importancia de la Dirección**

La Dirección es muy importante porque contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por medio de la influencia hacia los individuos, aplicando liderazgo, motivación y formas de comunicaciones eficaces y oportunas por parte de los administradores encaminándose al logro de los objetivos en la empresa.

El reto de la planificación y organización no solamente es crear un plan estratégico razonable y una estructura organizativa ideal para alcanzar metas, se trata de traducir dichas acciones en actos y, para sustentarlo, los gerentes deben de tener la voluntad para alentar y apoyar a las personas que lleven los planes a la práctica y que trabajen dentro de la estructura organizativa.

### **Control**

El Control es la última fase del proceso administrativo mediante el cual se miden los resultados obtenidos, con respecto a los que se esperaban en los planes elaborados para determinado propósito. El control permite visualizar y analizar las desviaciones o diferencias, con el objeto de informar oportunamente a la dirección para tomar las medidas correctivas.

Esta fase del proceso es esencial para todos los administradores, aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, todos tienen las responsabilidades de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas más soporte en cualquier nivel.

### **Definición de Control**

“Función Administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes”.

Esta definición explica la importancia de determinar lo que se esta llevando a cabo en una empresa, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias para evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

### **Importancia del Control**

Para facilitar de manera eficiente el logro de los objetivos es necesario Planear, crear una estructura Organizacional y Dirigir, así como motivar a los empleados. No obstante no hay garantía; es ahí donde el control es importante para verificar las actividades y asegurarse que se estén llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante.

### **2.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales de procedimientos sirven para describir las operaciones que se realizan en un área, son un instrumento para simplificar el trabajo que sirve como herramienta de consulta, este documento también se utiliza como un medio para comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas. Los manuales de procedimientos deben ser sencillos, cortos y amenos, además de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional.

El manual de procedimientos debe incluir: introducción, descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes.

La efectividad de los manuales de procedimientos se comprueba si los usuarios, lo utilizan y si los procedimientos descritos son los que en realidad se llevan a cabo.



### 2.3.1 Concepto de Manual

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Un manual constituye la oficialización (aquello que es decidido oficialmente por la empresa) de las prácticas administrativas que se deben obedecer dentro de la organización.

A continuación se enmarcan algunas definiciones de manual:

“El manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas” (Chiavenato, 2006)

“Los manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa” (Münch, Galindo 2005)

Los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades.

A continuación se enmarca algunas definiciones de manual de procedimientos:

“El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación” (Guillermo Gómez Ceja, 2002).

“El manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización” (Benjamín Franklin, 2004).

El manual de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. (Quiroga Leas, 1998).

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere. (Rusenias, 1999)

### **2.3.2 Objetivo**

El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben aplicar en la práctica.

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades, entre otros.

### **2.3.3 Importancia de un Manual de Procedimientos**

La importancia de un manual de procedimientos radica en que su utilidad es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Asimismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

Otras utilidades de importancia de los manuales de procedimientos son que permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas y errores; facilitar las



labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. Estos manuales son instrumentos administrativos que apoyan la realización del quehacer institucional cotidiano.

De acuerdo con Benjamín Franklin, (2002), existe la necesidad de elaborar un manual de procedimientos cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

- Que existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- Que resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los tramites y procedimientos para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etcétera.
- Que se vaya a establecer un sistema de información, o bien modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de esta.

### 2.3.4 Estructura de un Manual de Procedimientos

De acuerdo con Benjamín Franklin, (2004), la forma de cómo debe de ir estructurado un manual de procedimientos se describe a continuación:

I. Identificación. La identificación debe incluir los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de la información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de esta y el año. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion y una diagonal.

II. Índice o contenido. Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

III. Prologo y/o introducción. Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Contiene el mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

- IV. Objetivos de pos-procedimientos. Explicar el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- V. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos. Se refiere a la esfera de acción que cubren los procedimientos.
- VI. Responsables. Son las áreas, unidades administrativas, y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- VII. Políticas o normas de operación. Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- VIII. Conceptos. Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y cuyo significado, por su grado de especialización, requiere mayor información para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- IX. Procedimiento (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, como, donde, y con que se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.
- X. Formularios, impresos e instructivos. Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.
- XI. Diagramas de flujo. Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos



que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos utilizados en cada caso. Los diagramas que presenta el manual en forma sencilla y accesible describe claramente las operaciones, lo que facilita su comprensión.

XII. Glosario de términos. Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y las técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos. Sirve de apoyo para su uso y consulta.

### **2.3.5 Características de un Manual de Procedimientos**

Dentro de las características que poseen los manuales podemos mencionar las siguientes:

- Permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Auxilian en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Intervienen en la consulta de todo el personal
- Permiten establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente
- Ayudan a determinar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitan las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, entre otras.

### 2.3.6 Clasificación de un Manual de Procedimientos

Para Quiroga Leas los manuales se pueden clasificar por su contenido, por su función específica o por su área de aplicación.

- Por su contenido pueden ser manuales: de historia de la organización, políticas, procedimientos, contenido múltiple o de servicios al público.
- Por su función específica o área de actividad pueden ser manuales: de ventas, producción, finanzas, personal, otras funciones y generales.
- Por su área de aplicación pueden ser manuales: Macroadministrativos, si se refiere al sector público en su conjunto y Microadministrativo, si contiene información de una sola entidad.

Rubén Oscar Rusenas en su libro Manual de Control Interno, clasifica los manuales así:

- Manual de organización: reúne los lineamientos generales del ente expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fines a alcanzar, detallando los medios y estableciendo las políticas a cumplir. Este manual  
  
Este manual se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y se determina cual es la responsabilidad asignada o correspondiente a cada tarea. También quedan expresadas en él, las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y en caso de conflicto actúan como medio de regulador o atenuantes de las diferencias, para que el motivo de conflicto se solucione sin alterar la estructura de la empresa. Dentro de este manual también encontramos

los procedimientos, los sistemas, las normas y las instrucciones vigentes para el movimiento administrativo de la organización.

- Manual de funciones: comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización.

Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresas por escrito, ya que de esta manera en caso de conflicto, se puede saber con exactitud quien no cumplió con sus tareas o quien invadió obligaciones correspondientes a otro sector o persona. El manual de funciones debe expresar claramente y sin ambigüedad, a que unidad o individuo reporta la tarea que se está describiendo, y en caso inverso quienes son los subordinados de ese sector o individuo.

Este manual contiene las funciones propias a realizar y cuáles son las tareas a supervisar y cuales con las funciones de control que se deben llevar a cabo no podemos olvidar que toda función va acompañada de la correspondiente responsabilidad, que también debe quedar inserta en el manual. Por último, y como síntesis, señalemos que el manual de funciones debe estar expresado por escrito y toda modificación que se produzca debe incorporarse de inmediato.

- Manual de procedimientos: Describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere.

Bajo este rotulo podemos incorporar al manual de sistemas administrativos las normas, las instrucciones, los memorandos, etc.

- Manual de autorizaciones: Fija los límites de actuación de las personas, expresando en valores monetarios o unidad de moneda.



Este manual expresa los límites de autoridad de los individuos, detallando que le está permitiendo aprobar y comenzar un gasto o compras o firmar un cheque o documentación comercial. (Rusenar, 1999)

### 2.3.7 Contenido de un Manual de Procedimientos

Miguel Duhalt Graus señala que en general, el manual de procedimientos contiene tres secciones importantes:

- **Texto:** En él se expresan por escrito la información o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran en orden cronológico, precisa en qué consiste cada operación y quien debe ejecutarla, como debe ejecutarla, cuando, donde y para que debe ejecutarse. Algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados, según el tema.
- **Diagramas:** Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etc.
- **Formas:** Es importante incluir en el manual de procedimientos las formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. La forma impresa es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable.

### 2.3.8 Simbología utilizada en los diagramas de flujo.

Gustavo Quiroga Leas en su libro "Organización y métodos en la administración pública", establece que un diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades orgánicas (procedimiento general)

o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso.

Se admiten determinados símbolos que denotan un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas. Los símbolos que se utilizan generalmente en los diagramas de flujo son de dos tipos:

a) Símbolos abstractos: se trata en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye convencionalmente un significado, por ejemplo, algunas operaciones que ejecuta o experimenta una persona, una máquina, un material, un documento o dato.

Se utiliza la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers) para representar flujos de materiales o personas y la simbología ANSI (American National Standard Institute) para representar flujos de información.

b) Símbolos figurativos: se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o experimenta una persona, una máquina, un material o un documento o dato.

En la elaboración de los diagramas de flujo del proceso puede mostrar a grandes rasgos la información sobre el flujo general de actividades principales, o ser desarrollado de modo que se incluyan todas las actividades y los puntos de decisión. Un diagrama de flujo detallado dará la oportunidad de llevar a cabo un análisis más exhaustivo del proceso

A continuación se presentan una serie de simbologías que se pueden utilizar para la elaboración de diagramas de flujo; ( Franklin y Gomez Benjamín Guillermo, 2002).





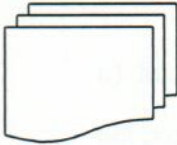


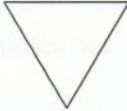


SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso		<b>Actividad:</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso
	<b>Decisión:</b> Indica a un punto en el flujo que se produce una bifurcación del tipo "SI"-"NO"		<b>Documento:</b> Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente, que agrupa a distintos documentos.		<b>Inspección/Firma:</b> Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	<b>Conector de Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		<b>Archivo Manual:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	<b>Base de datos/aplicación:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo:</b> Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso

Figura 2. Simbología para Diagramas de flujo.



### 2.3.9 Metodología para su diseño

Antes de realizar el diseño de los procedimientos se debe hacer un estudio de los mismos para su identificación y comprensión.

De acuerdo con Franklín y Gómez Ceja (2004), la metodología propuesta para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

- a) Planeación del estudio. El primer paso en la planeación del estudio será definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizados.
- b) Investigación de la situación actual. Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento tal y como se desarrolla en la actualidad. Esta fase incluye básicamente:
  - Recopilación de la información.
  - Registro y documentación del procedimiento actual.
  - Obtención de la aprobación correspondiente.
- c) Análisis y crítica de la información. Una vez concluida la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un examen crítico, aplicando el análisis y el diagnóstico.
- d) Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos. Una vez efectuado el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones

que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto a partir de este momento; está en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis:

- Rediseño de formas.
- Diseño de nuevas formas.
- Reportes.
- Registros.
- Creación o supresión de archivos.
- Eliminación de operaciones innecesarias.
- Creación de nuevos controles.

Y en fin, todo aquello que conduzca a la obtención de los objetivos fijados con eficiencia y eficacia como:

- Representación del procedimiento. Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos y/o redactarlos.
- Diagramación para el manual de procedimientos. Lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

Esta metodología propuesta por Benjamín Franklin, Guillermo Gómez Ceja (2004), pretende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución, mediante la documentación e implementación de los procedimientos.

### 3 MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes de la Organización

*SPORT&FITNESS Training Evolution* inició sus operaciones el 13 de febrero del 2012, bajo un concepto diferente de gimnasios en Monterrey, es un espacio deportivo con diseño único, busca envolver al usuario en una experiencia de bienestar, brindando opciones de ejercicio que hagan evolucionar día con día.

A principios de su apertura el socio principal se profundizó en el diseño e infraestructura del gimnasio, de la cual lo caracteriza de los demás gimnasios, su diseño único conocido como Journey, el espacio está distribuido circularmente integrando las áreas de ejercicios, imágenes y frases motivadoras que brindan un apoyo visual agradable, como beneficios de su diseño es tener una mejor orientación dentro del gimnasio, el sentido del progreso tenga variedad en las rutinas y como consecuencia facilita interactuar con otros usuarios. Otro dato importante que lo caracteriza es que cuenta con un sistema de entrenamiento desarrollado por profesionales de la salud y el deporte que ayudaran a alcanzar y mejorar constantemente las metas del cliente.

El socio principal pertenece al grupo *SportFitness* quienes manejan también la marca de equipo para gimnasios Life Fitness y Hammer Strength, por lo cual se optó por poner el mismo nombre al gimnasio agregando el “and person” como adicional e incluyendo también el nombre del sistema de entrenamiento que caracteriza al gimnasio.

Después de un año el grupo *SportFitness* dejó de ser el socio principal para crear un Consejo de Administración (Sociedad Anónima) S.A. de C.V. como administrador único de la organización trabajando bajo el mismo concepto inicial de la compañía.



Profundizando en el concepto del gimnasio *SPORT&FITNESS Training Evolution* cuenta con diferentes áreas de ejercicios, tal como lo son;

**\*Cardiovascular.-** cuenta con aparatos de calidad, que miden el desempeño y además están equipados con sistemas y registros de entrenamiento, para hacer la experiencia más amena.

**\*Fuerza.-** Lider en equipo para aumentar la fuerza, aparatos y mancuernas en variedad de tamaños (*Hammer Strenght, Life Fitness*).

**\*Salones de clases.-** cuenta con tres salones donde se imparten diferentes actividades físicas, como son el Cycle, Fit Sanity, Fit Bar, Zumba, Latin Urban, Power Yoga, Body Tone, Funtional Training, etc. entre otras actividades más.

Actualmente la administración del negocio tiene clara cuál es su misión, visión y filosofía de trabajo, lo que se busca es posicionar a *SPORT&FITNESS Training Evolution* en el mercado del Fitness en Monterrey. Este Diseño de Procesos, Procedimientos y Funciones buscan documentar los procesos y bases operativas del negocio con la finalidad de implementar un proceso de mejora continua y preparar a los miembros de la organización para el crecimiento futuro.

### Análisis de la situación actual de la organización

A partir del análisis FODA fue posible realizar un diagnóstico el cual nos dio como resultado lo siguiente:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones</li><li>• Aparatos de calidad</li><li>• Buen ambiente</li><li>• Buena comunicación entre áreas</li><li>• Buena información hacia los usuarios acerca de las actividades que ofrece la organización</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Publicidad</li><li>• Promociones</li><li>• Convenios con Empresas, Corporativos y Grupos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de ingresos</li><li>• Capacitación del personal</li><li>• Inversión del capital humano</li><li>• Implementación de un Manual Organizacional</li><li>• Diseño de procesos</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación/Infraestructura</li><li>• Forma de pago</li><li>• Falta de personal</li><li>• No están definidos los elementos básicos de una organización (organigrama, directrices, objetivo general y específicos, descripción de puestos)</li><li>• No cuenta con la descripción de procedimientos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia</li></ul>

## **3.2 Problema de investigación**

### **3.2.1 Planteamiento.**

Las organizaciones están en la necesidad de enfocar las cosas de una manera innovadora con el fin de mejorar el nivel de vida de sus empleados y utilizar herramientas administrativas y operativas necesarias que contribuyan adecuadamente con el correcto desempeño en sus obligaciones laborales.

La empresa *SPORT&FITNESS Training Evolution* se preocupa por mejorar el ambiente de trabajo y es consciente que en este momento no se cuenta con los manuales de procesos, procedimientos y funciones, lo cual implica que los cargos no tienen claramente definidas sus funciones, no existen elementos de medición y de evaluación para las mismas y es por esto que pueden presentarse dualidad de funciones en los puestos de trabajo e ineficiencia en las labores desarrolladas.

### **3.2.2 Formulación.**

¿Cuál es la ventaja competitiva que adquiere la empresa *SPORT&FITNESS Training Evolution* con la elaboración y aplicación de los Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones a nivel administrativo y operacional a cada de los diferentes cargos que conforman su estructura organizacional?

### **3.2.3 Sistematización**

- ¿Cuáles son los principales requisitos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo la elaboración de los manuales de proceso, procedimientos y funciones?



- ¿Cuáles son los procesos y funciones que deben identificarse para obtener la información requerida para la elaboración de los manuales de funciones, procesos y procedimientos?
- ¿Qué pasos se deben seguir para llevar a cabo la elaboración de los manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones de manera que estos permitan una fácil y rápida identificación de los procesos y funciones a realizar dentro de cada puesto de trabajo?
- ¿Cuál es la mayor motivación de *SPORT&FITNESS Training Evolution* para querer aplicar los Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones en su organización?
- ¿Qué cambios se presentan dentro de la estructura de la empresa *SPORT&FITNESS Training Evolution* con la aplicación y el desarrollo de los Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones?

Después de aclarar y dar a conocer los temas anteriores, se alista a formular cual es la importancia de estos en la organización y su incidencia en los resultados obtenidos por la misma. Para el correcto funcionamiento de una empresa, existen ciertos procesos básicos, sin los cuales no sería posible sostenerse y mucho menos, crecer.

Un tecnólogo industrial es formado principalmente para realizar el siguiente ciclo: planear, organizar, dirigir y controlar. Podría decirse que este pensamiento es de la vieja escuela, sin embargo y por mas teorías vanguardistas que surjan día a día sobre este concepto, se puede afirmar que existen factores que simplemente, no van a cambiar.

De nada sirve un paso sin el anterior. De nada sirve planear si no se ejecuta el plan. De nada sirve controlar algo que ni siquiera se ha podido implementar.

Para esto es que los procesos se sistematizan y se simplifican. La posibilidad de error se reduce cada vez más en las empresas. Las cosas no se dejan simplemente al azar y los trabajadores no nacen aprendidos, se hacen.

Entonces se puede afirmar que: “El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamientos de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización”.

En conclusión una organización en la que no se use de forma correcta o simplemente no se apliquen los manuales de procesos y procedimientos es susceptible de caer en los siguientes problemas:

**Confusión en las responsabilidades:** Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, nos enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscara el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le echara la culpa al vecino.

**No habrá normas establecidas:** Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por

ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegara falta de reglas, y dirá que él no sabía.

No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falta, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo sale mal seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.

No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

Lo que se quiere mediante la elaboración del manual es definir y describir las actividades, los procedimientos y los requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Así mismo sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos en la compañía.



Dentro de las principales utilidades del manual se tienen:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada cargo.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, análisis del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Se debe ser consciente que lo más difícil no solo es montar una empresa en determinado sector del mercado en determinado momento, sino también mantenerla y que trascienda en el tiempo.

Esto último es una ardua tarea y que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización, no solo de las directivas y los altos ejecutivos, sino de todos y cada uno de los colaboradores e involucrados con el producto final. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo como lo es *SPORT&FITNESS Training Evolution*, se debe preparar todo lo concerniente para que esta pueda ser autónoma y para que toda la organización se pueda acostumbrar a los cambios; sean estos panificables o sorprendidos.

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento. Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales permanezcan al tanto de la organización constantemente.

Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos de producción de la compañía no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.



### **3.3 Recursos, materiales y/o equipos**

#### **3.3.1 Recurso Humano**

El recurso humano que participo en este estudio fueron los empleados de la organización *SPORT&FITNESS Training Evolution*, los cuales se distribuyen en las siguientes puestos:

- Gerente Operativo
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Ventas/Recepción
- Vestidores/Toallas
- Mantenimiento
- Nutrición
- Instructores de piso
- Instructores de clases grupales

#### **3.3.2 Instrumentos y material**

Con el fin de alcanzar los objetivos se llevó a cabo una observación directa e investigación de campo mediante entrevistas y encuestas en cada una de las áreas de la organización para la obtención de información y realización de un análisis FODA.

#### **3.3.3 Tiempo de realización**

En la primera etapa con el apoyo de la gerencia se procedió a la presentación e integración con el personal para la identificación de características de la organización, en la cual se realizó un recorrido general dentro de las instalaciones para analizar el funcionamiento actual en cada una de las áreas.



Posteriormente se realizó el análisis de la organización para la identificar las áreas de oportunidad a través del análisis FODA, este, nos permitió detectar la falta de información acerca de las actividades que se deben realizar en cada uno de los puestos y lo más relevante es que no hay un procedimiento establecido que guíe al personal de la organización a trabajar en base a procesos.

En la segunda etapa, después de haber identificado la problemática de la organización se procedió a la aplicación de una encuesta a todo el personal para evaluar el grado de aceptación para la implementación del Diseño de un Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones.

En la tercera etapa ya con la información obtenida, se entrevisto al personal de la organización para obtener información y datos de cada uno de los puestos, y así analizar y determinar las estrategias a implementar y hacer las sugerencias de cambio pertinentes a sus necesidades para el desarrollo de un Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones.

En base al análisis y la observación directa se diseñaron los manuales de procesos, procedimientos y funciones de cada una de las áreas de la organización con los procedimientos sugeridos y al mismo tiempo saber cuál es la importancia de cada uno de ellos dentro de la organización para agrupar e identificar las tareas y trabajos dentro de la misma y teniendo un funcionamiento efectivo en sus respectivas actividades y responsabilidades, proponiendo a la organización un manual de procesos.

#### **4. TÍTULO DEL PROYECTO**

Diseño del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para la Gestión de una Organización del Fitness.

#### **5. JUSTIFICACIÓN**

La realización de los manuales de procesos, procedimientos y funciones en SPORT&FITNESS Training Evolution ayuda a preparar a la empresa las responsabilidades y las funciones de los empleados. El objetivo primordial de estos manuales es describir con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, ayuda a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en la empresa es necesario combinar una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso. En conclusión esta tarea sirve a la empresa para conocer mejor el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución, permite auxiliar la inducción del puesto al adiestramiento y la capacitación del personal ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto, es importante también para el análisis o revisión de los procedimientos del sistema.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente; para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; para determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

## 6. OBJETIVOS

**Objetivo General.-** Elaborar el Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para *SPORT&FITNESS Training Evolution* como un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades, los tramos de control y canales de comunicación de todos los puestos de trabajo, para así normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una funcionalidad administrativa adecuada dentro de la compañía.

### **Objetivos Específicos.-**

- Definir los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.
- Identificar los diferentes procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la organización con el fin de establecer responsabilidades, frecuencias y tiempos.



## **7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **Clase y tipo de investigación.**

La presente investigación es de carácter descriptivo y analítico, ya que su propósito es determinar rasgos que identifiquen las características principales de las funciones de cada cargo, con el fin de observar las principales debilidades y después proceder a la elaboración y adaptación de los manuales dentro de la empresa que cumplan con las exigencias de esta.

Se realizó el registro de la estructura de la organización mediante el tipo de investigación activa participativa, este es un estudio que surge a partir de un problema originado en la empresa ayudando a la búsqueda de la mejor solución para el nivel de vida laboral de las personas involucradas, se propone un esquema y estructura adecuado que proporcione a la empresa mejorar el clima organizacional y ayude a optimizar la productividad de la misma.

### **7.1 Nivel de Aplicación**

#### **Población.**

La población objeto de investigación estará constituida por el personal de base y administrativo de la empresa SPORT&FITNESS Training Evolution, que en su totalidad son 29 personas las cuales estas distribuidas en las diferentes áreas, las cuales se mencionan a continuación:

Puesto	# de Personas/Puesto
Instructores Clases Grupales	9
Instructores de Piso	6
Ventas/Recepción	5
Mantenimiento	3
Vestidores/Toallas	2
Nutrición	1
Gerente Operativo	1
Finanzas	1
Recursos Humanos	1

Tabla1. Población objeto de investigación.

### Muestra.

Para la obtención de datos importantes en el desarrollo del proyecto se realizó un instrumento de recolección de la información que fue tabulado y para hacer los respectivos análisis y tomas de decisiones.

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\epsilon^2 (N-1) + Z^2 PQ} = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 29}{0.05^2 * (29-1) + (1.96^2 * 0.05 * 0.95)} = 20.9596$$

Fisher y Navarro 1994

### Dónde:

**n** = (tamaño necesario de la muestra)

**Z = 1.96** (margen de confiabilidad)

**P = 0.05** (probabilidad de que el evento ocurra)

**E = 0.05** (error de estimación)

**Q : 1-P = 0.95** (probabilidad de que el evento no ocurra)

**N** = (tamaño de la población)

El tamaño de la muestra está dado por la necesidad actual de la organización de incluir a todos los cargos dentro de los manuales.

De esta manera, para el desarrollo del trabajo se tuvo en cuenta que algunos cargos son ocupados por varias personas, razón por la cual no se hace necesario entrevistar, observar y analizar a todos, porque solo uno puede explicar en detalle las funciones pertenecientes al cargo; para obtener cada uno de los resultados realizamos observación a cada uno de los puestos de trabajo y el desempeño de cada empleado al realizar sus funciones.

Para realizar la muestra, fue utilizado el método proporcional, donde el tamaño en cada estrato de la muestra es proporcional a su tamaño en la población. Con la información obtenida, primero tabulamos cada una de las entrevistas, graficamos los resultados, analizamos cada una de las encuestas y los resultados que fueron recopilados fueron finalmente concluidos.

### **Recolección de la información.**

Para la realización y obtención de los datos para el desarrollo de este proyecto se aplicó un instrumento de medición de encuestas, las cuales fueron analizadas, evaluadas y tabuladas respectivamente.

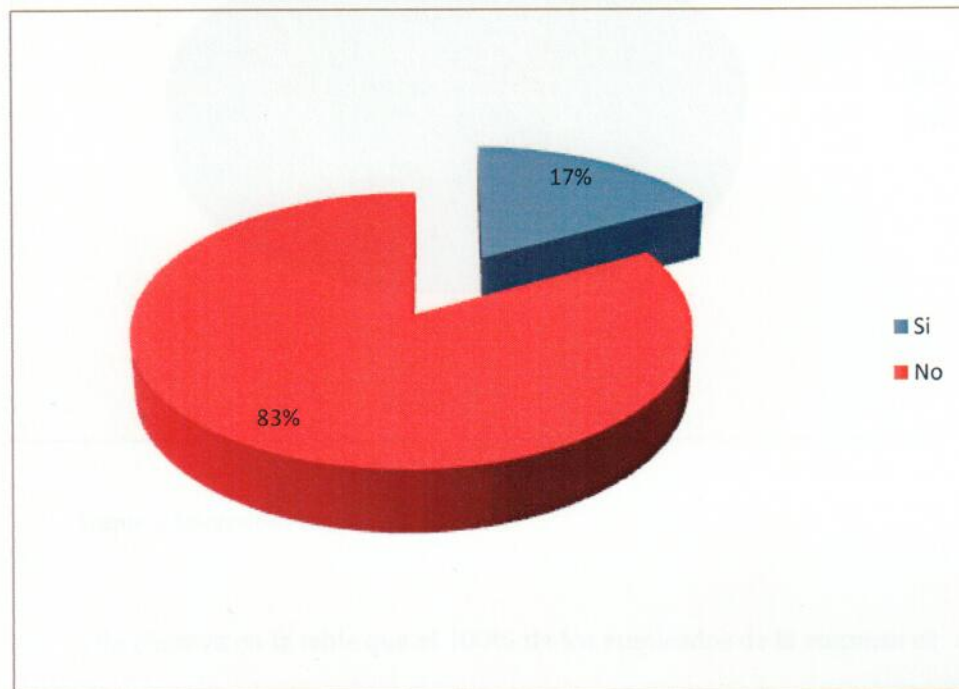
Las funciones de cada puesto de trabajo fueron generadas de acuerdo al perfil de cada empleado de la organización, según las especificaciones dadas de acuerdo a lo requerido por cada puesto de trabajo; para la descripción de cada proceso, procedimiento, cargo y su respectiva función fue necesario realizar encuestas, observaciones, evaluación del puesto de trabajo, de manera que se recopilaran los datos



principales elementos y factores que permitieran hacer una evaluación analítica para así obtener a cada puesto de trabajo.

## 7.2 Análisis Estadístico de la Encuesta

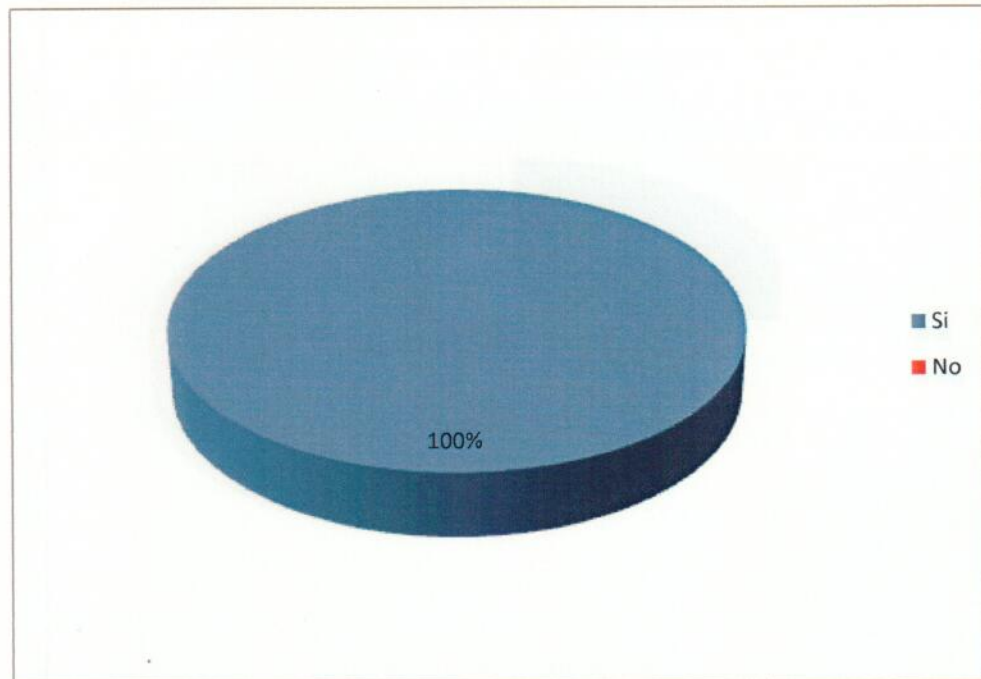
Gráfica 1. ¿Utiliza usted dentro de su puesto de trabajo un manual de funciones?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la tabla que el 17% de los empleados manejan un manual de funciones, esto haciendo referencia a los instructores de clases grupales en la cual se especifican a una disciplina distinta a las demás, mientras tanto el 83% de los empleados no maneja un manual de funciones dentro de su puesto de trabajo, por lo que se hace necesario implementar un manual dentro de cada puesto de trabajo.

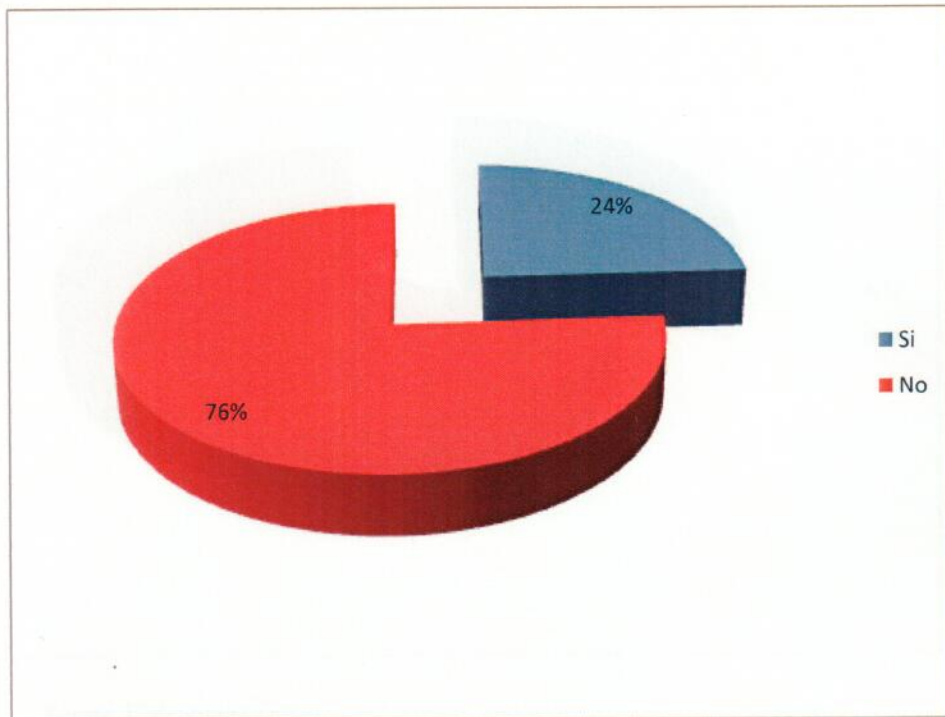
Gráfica 2. ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla que el 100% de los empleados de la empresa es supervisado dentro de su puesto de trabajo. Esto quiere decir que todos los empleados de la empresa son supervisados, lo que generaría un trabajo de mayor calidad, pero no genera confianza y poder de autonomía por parte de los empleados.

Gráfica 3. ¿En las funciones que desempeña existen cargos bajo su responsabilidad?

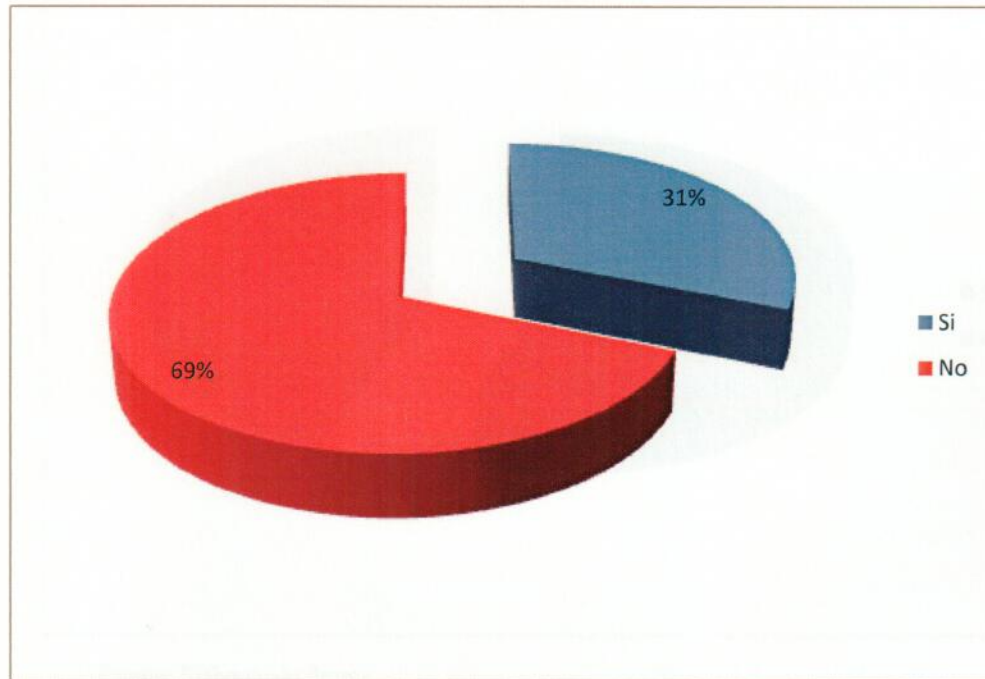


Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla que el 76% de los empleados no tienen dentro de las funciones que desempeñan cargos bajo su responsabilidad, y solo un 24% indica que dentro las funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo si tiene a cargo personal bajo su responsabilidad; esto se genera ya que no hay muchos cargos dentro de la organización así que son muy pocos los que dependen de alguien que evalúe constantemente su trabajo desarrollado.



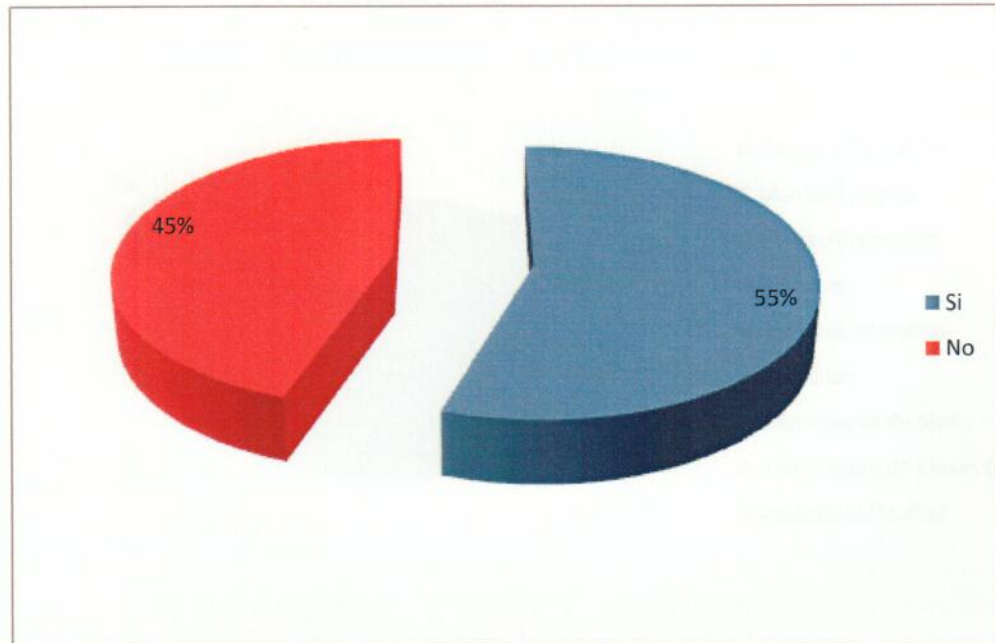
Gráfica 4. ¿Existe algún tipo de indicadores que se apliquen a su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla que el 31% de los empleados aplica indicadores a su puesto de trabajo, haciendo referencia nuevamente hacia los instructores de clases grupales tomando en cuenta la asistencia de los usuarios como indicador y solo un 69% no de los empleados no los utilizan. Esto quiere decir que es menor el número de empleados de la empresa que prefieren aplicar indicadores a su puesto de trabajo y de esta manera permitir una labor más eficiente del trabajo desempeñado.

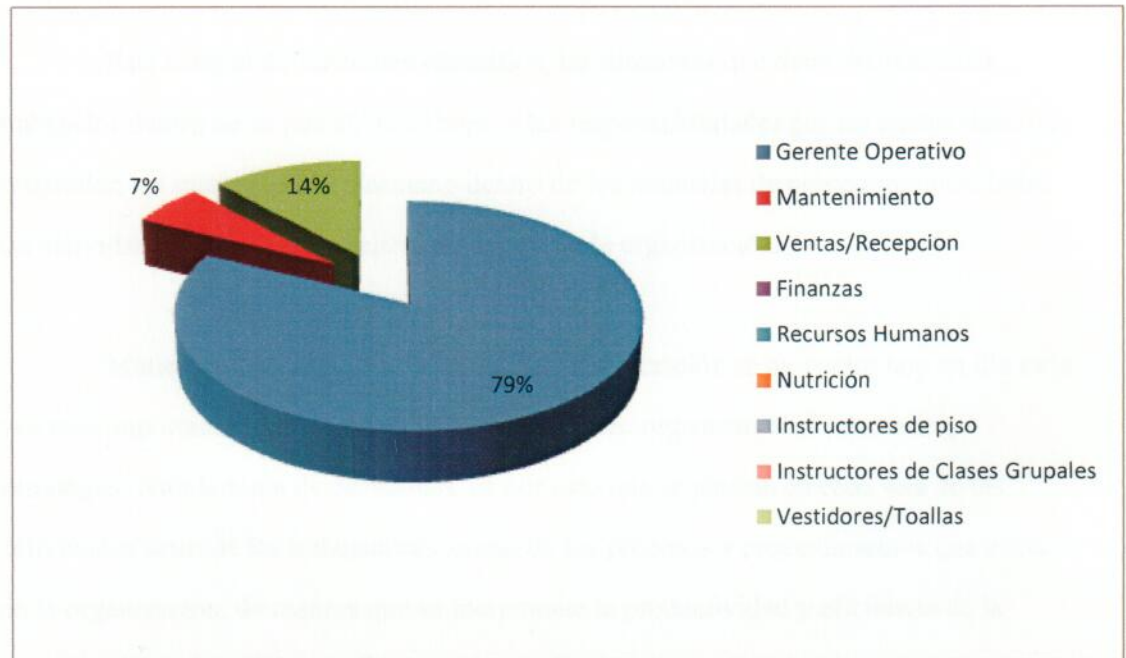
Gráfica 5. ¿Presenta usted algún tipo de informe acerca de su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla que el 55% de los empleados de la empresa presenta informes acerca de su puesto de trabajo, y el 45% no lo presenta. Esto quiere decir que aunque es relativamente alto el porcentaje de empleados que lo presenta se hace indispensable que todos los empleados de la organización presenten informes ya que permiten un mejor análisis de las labores que realiza y que tan eficiente y eficaz es su trabajo y su desempeño para la empresa, además ayuda a la toma de decisiones dentro de la organización.

Gráfica 6. ¿Cuántas personas tiene a cargo usted dentro de su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que en la organización al ser relativamente pequeña se observa que los puestos de trabajo que tiene personas a su cargo son pocos, lo que facilita las comunicaciones y la toma de decisiones; el Gerente Operativo es la persona que tiene más colaboradores a su cargo al tener que velar por el buen desempeño de la organización, por lo cual sería interesante que el encargado de Mantenimiento y el responsable del personal de Ventas/Recepción le colaborara más decididamente, con el fin de evitar represamiento de información y se mejorara la capacidad de respuesta.



## 8. CONCLUSIONES

Este manual de funciones especifica, las funciones que debe realizar cada trabajador dentro de su puesto de trabajo, y las responsabilidades por las cuales tiene que responder, así mismo queda plasmado dentro de los manuales de procedimientos, todas las actividades que se estén realizando dentro de la organización.

Manejar la información dentro de una organización se ha vuelto hoy en día cada vez más importante y se ha convertido en un recurso organizacional necesario y estratégico para la toma de decisiones, es por esto que se plasma en cada una de las actividades tanto de los trabajadores, como de los procesos y procedimientos que existe en la organización, de manera que se incremente la productividad y eficiencia de la empresa al conocer el desarrollo, manejo y aplicación.

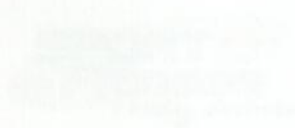
Con la elaboración de la caracterización de todos los procesos quedo estandarizado la labor que debe cumplir cada uno de los trabajadores, los principales responsables por cada proceso los principales documentos que deben quedar registrados para el cumplimiento de las necesidades y se facilita el manejo, desarrollo y análisis que tiene la empresa y el crecimiento a nivel operacional que se puede obtener al aplicar cada uno de los manuales.

## 9. BIBLOGRAFIA

1. Franklin y Gomez Benjamín Guillermo. (2002). *Organización y métodos*. México,D.F: McGraw-Hill.
2. Arena, J. A. (2004). *El proceso Administrativo* (2da ed.). México,D.F: Diana.
3. Brown, W. B. (1983). *Teoría de la Organización y la administración* . México: Limusa.
4. Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill.
5. Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la organización y el control* (1ra ed.). México,D.F: McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México,D.F: Trillas.
7. E., L. (1999). *Valuación de Puestos* (28 ed.). México: CECSA.
8. Fincowsky, E. B. (2003). *Organización de empresas* (1ra ed.). México: McGraw-Hill.
9. Fisher, L. Y. (1994). *Investigación de Mercados* (Primera Edición ed.). México: McGraw Hill.
10. *Gestiopolis*. (2003). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
11. Harold, K. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
12. Ivacevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & y, C. B. *Gestión, Calidad y Competitividad*.

13. Ivancevich Gibson, y. D. (1991). *Las Organizaciones* (1ra ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.
14. Munch Galindo, L. (2001). *Fundamentos de Administración* (5ta ed.). México,D.F: Trillas.
15. Munch Galindo, L. (2005). *Organizacion, diseño de organizaciones de alto rendimiento* (1ra ed.). México,D.F: Trillas.
16. Pérez Salinas, J. A. (1993). *Cuaderno Académico sobre el procesod administrativ.* Veracruz,México.
17. Pérez Salinas, J. A. (2007). *Organización y reingeniería.* Veracruz,México.
18. Pino, D. d. (1982). *Administración de Empresas, pequeñas y medianas.* México.
19. Quiroga Leas, G. (1998). *Organización y métodos en la administración Pública* (2da ed.). México: Trillas.
20. Reyes Ponce, A. (1981). *El análisis de Puestos* (1ra ed.). México,D.F: Limusa.
21. Robbins, S. P. (2005). *Administración y Práctica.* México: Pearson Educación.
22. Rodríguez Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.* Thomson Internacional.
23. Rusenias, R. O. (1999). *Manual de control interno.* Argentina: Machi.
24. Stoner, J. (1989). *Administración.* México: Pearson Educación.





Grado de satisfacción para la implementación de los Módulos Prácticos, Actividades y

Practicando.

Agradecimientos.

Al igual que a todos los participantes en este proyecto de investigación, quisiera agradecer a los miembros del equipo de trabajo que me acompañaron en este proceso, especialmente a los miembros del Comité de Seguimiento. También quiero agradecer al equipo de "TODOS LOS NEGOCIOS" Training Solutions, por su apoyo técnico y humano en todas las etapas de este proyecto, especialmente por su flexibilidad y comprensión ante cualquier inconveniente que se presentó por la organización.

## 10. ANEXOS

Se incluye en este anexo toda la información necesaria para el desarrollo de los módulos prácticos, actividades y practica.

Para mayor información consulte el material adjunto.

1. **Practicando:** Una actividad de reflexión y la actividad o el conjunto de actividades que pueden desarrollarse con los recursos humanos y el uso de materiales de trabajo complementarios, así como la lista de recursos de apoyo de apoyo.

2. **Actividades:** Una actividad práctica orientada a los recursos para la creación de un proyecto empresarial con requisitos para mejorar competencias y calidad en los procesos de producción.

3. **Practicando:** Una actividad de aprendizaje sobre, análisis, síntesis y factores que influyen en la creación de un negocio, así como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se necesitan para el desarrollo del negocio.

4. **Practicando:** Una actividad orientada a los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se necesitan para el desarrollo del negocio, así como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se necesitan para el desarrollo del negocio.

## Grado de aceptación para la implementación de un Diseño de Procesos, Funciones y Procedimientos

A quien corresponda.-

Nos dirigimos a usted para solicitar su participación en este estudio para investigar la situación actual así como el rol que desempeñan *la implementación del Diseño de Funciones y Procedimientos en la empresa "SPORT&FITNESS Training Evolution*. Es de gran interés conocer su opinión acerca de las diversas situaciones que se pueden derivar de estos aspectos de impacto para la organización.

Su participación es voluntaria. Toda la información recabada en el presente estudio será manejada de manera anónima con fines meramente académicos.

### Para su mayor comprensión anexamos conceptos básicos:

1. **Funciones:** Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.
2. **Manual:** Los manuales brindan instrucciones e indicaciones para la operación diaria de un proyecto empresarial, son esenciales para asegurar consistencia y calidad en los productos y servicios.
3. **Proceso:** consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico, deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática.
4. **Indicadores:** Los indicadores manifiestan los logros obtenidos con relación a los objetivos y metas planteados. Es posible distinguir entre resultados intermedios y resultados de finales o de impacto.

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Objetivo:** Determinar el grado de aceptación para la implementación del Diseño de Procesos, Funciones y Procedimientos, en la empresa "SPORT&FITNESS Training Evolution".

**Puesto:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la empresa?

---

---

---

2. ¿Cuáles son sus funciones secundarias dentro de la empresa?

---

---

---

3. ¿Utiliza usted dentro de su puesto de trabajo un manual de funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Dentro del puesto que usted desempeña existe algún proceso de control?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

5. ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿En las funciones que usted desempeña existen cargos bajo su responsabilidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Existen algún tipo de indicadores que se apliquen a su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ De que tipo \_\_\_\_\_

8. ¿Presenta usted algún tipo de informes de su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Cuántas personas tiene a cargo usted dentro de su puesto de trabajo?

---

10. ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de funciones y procedimientos dentro de la empresa?

---

---

---



## ANEXO 2



**SPORT&Fitness Training Evolution**  
**Procedimiento de Finanzas**

**Clave**

**Revisión**

**Hoja**

00-02/14

1 de 3

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gloria Vélez García Jefe de Finanzas	Octavio Lara Gerente Operativo	Raúl Patrón Director General

Objetivo:	Alcance:	Responsable:
Establecer una instrucción de trabajo que asegure que las adquisiciones de los insumos y/o servicios, cumplan con los requisitos y especificaciones requeridas por los clientes así como con las formas de calidad	Todos los departamentos de Sport&Fitness Training Evolution	Jefe de Finanzas

### **Responsabilidad**

Es responsabilidad del encargado de finanzas implantar, verificar y dar seguimiento a la presente instrucción de trabajo, abastecer con recursos necesarios a quien lo solicite, siempre y cuando se autorice; así como también notificar a los proveedores la requisición de compra, las modificaciones y cancelaciones que estén presentes.

### **INSTRUCCIÓN DE TRABAJO**

#### **Necesidades de compra**

El personal de cualquiera de los departamentos, solicita los recursos necesarios para la operación, y cada coordinador tiene la autoridad de solicitar los recursos mediante una necesidad de compra o con un oficio dirigido a la dirección en la cual se especifica la cantidad de material, la descripción, las observaciones o especificaciones, la firma del solicitante y la fecha de elaboración.

#### **Compra de insumos y/o servicios**

Se define como insumos a todos aquellos materiales, servicios y accesorios que se requieren para la operación de Sport&Fitness Training Evolution y que para su adquisición se rigen conforme a la presente instrucción de trabajo.

#### **Materiales de mantenimiento y limpieza**

Las necesidades del material requerido para el mantenimiento y limpieza de las áreas, instalaciones y equipo de Sport&Fitness Training Evolution deberán, conforme a *Necesidades de compra* de la presente instrucción de trabajo, ser presentada por el responsable del departamento con la autorización de la Dirección.

#### **Compra de material general**

Son considerados como material general a todos aquellos insumos que se requieren para las oficinas centrales, instructores, clientes, así también como las coordinaciones (Administrativa, Operativa, y de Mantenimiento).

### **Servicios**

Se definen como servicios: el mantenimiento a equipos e instalaciones, las remodelaciones, el mantenimiento a equipo de cómputo, que puedan ser proveídos por personal de Sport&Fitness Training Evolution o alguna agencia de servicio externo.

### **EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

El responsable de dirección establece la evaluación y selección de los proveedores de insumos y /o servicios de Sport&Fitness Training Evolution y asegurar el abastecimiento adecuado, la calidad del producto y /o servicio, el tiempo de entrega y el precio.

#### **Obtener datos del proveedor**

El coordinador administrativo en conjunto con el director realiza el análisis de los proveedores. Se realizan evaluaciones cuando se requiere que un proveedor participe como surtidor de insumos y/o servicios de Sport&Fitness Training Evolution.

#### **Evaluar datos**

Los aspectos que se consideran para la selección de proveedores son los siguientes: se asegura la calidad de productos y/o servicios. El cuestionario *Evaluación de proveedores, Productos y Servicios* se compone de preguntas.

#### **Cumple requisitos**

Si el proveedor cuenta con certificación con la Norma ISO 9000 se considera que la copia de esta certificación es suficiente para validar el Sistema de Calidad y el proveedor se aprueba al primer contacto con la organización.

Los proveedores se evalúan cada compra de producto o servicio, mediante *La Evaluación de proveedores, Productos y Servicios* donde se evalúa el cumplimiento en calidad del producto y/o servicio, el tiempo de entrega y el precio.

#### **Registrar la evaluación**

Las evaluaciones realizadas a los proveedores son analizadas por la Dirección tomando en consideración los siguientes criterios de aceptación para poder seguir considerándolos proveedores aprobados:

Evaluaciones con puntuación de 0-.99 NO ACEPTADOS

Evaluaciones con puntuación de 1-1.99 ACEPTADOS

Evaluaciones con puntuación de 2-3 ACEPTADOS CON ALTA CALIDAD

#### **Actualización de listado**

Si el proveedor está dentro de la lista de aprobados "Lista de proveedores aprobados" (Documento Externo), se deja en la lista o se da de baja según sea el caso.

Los proveedores siguen siendo aprobados si cumplen con los tres requisitos: calidad del producto o servicio, tiempo de entrega y precio.

### **COTIZACIÓN**

Después de que la coordinación administrativa, recibe las *Necesidades de Compra*, selecciona un proveedor conforme a los criterios: tiempo de entrega, costo, crédito e historial de su servicio y se le



solicita una cotización. En caso que el monto sea superior a \$80,000.00, se selecciona a tres proveedores y se solicitan a los proveedores presentar tres cotizaciones, las cuales son evaluadas por la Dirección y la Coordinación al área que pertenece la compra para la mejor toma de decisión.

#### **Proveedor autorizado**

Una vez autorizada la cotización se valida por la firma del visto bueno del Director.

#### **Búsqueda del proveedor**

En caso de no encontrar al proveedor en la *Lista de Proveedores Aprobados*(Documento Externo), la jefatura de compras buscará en el mercado algún proveedor y se procede a su selección y evaluación conforme, con el fin de darlo de alta como proveedor autorizado.

#### **PROCESO DE LA ORDEN DE COMPRA**

Una vez que la Coordinación Administrativa, recibe el formato de *Necesidades de Compra* debidamente elaborada o el oficio donde se solicite una compra por parte de algún coordinador del área, se genera una *Orden de Compra* y recibe la firma de autorización de la Dirección.

#### **Autorización de la Orden de Compra**

La Coordinación Administrativa revisa la *Orden de Compra* y las cotizaciones cuyo monto es superior a \$5,000.00 (Cinco Mil pesos 00/100 M.N.) y verifica que la *Necesidad de Compra* esté debidamente firmada por el titular del departamento y autorizada por la Dirección.

#### **Autorización y Elaboración de la Orden de Compra**

Después de autorizar la orden de compra se verifica los datos que se requieren, las firmas autorizadas para continuar el proceso. Al mismo tiempo se revisa las generalidades del producto o servicio que se requiere para conseguir el proveedor autorizado, y así continuar con la *Orden de Compra*.

#### **Autorización de la "Orden de Compra"**

La Coordinación Administrativa, con las *Necesidades de Compra* debidamente elaborada o el oficio donde se solicite una compra por parte de algún coordinador del área y la *Orden de Compra* debidamente autorizada con el proveedor seleccionado, informando de la calidad, cantidad, y tiempo en que se requiere dicho insumo o servicio, de igual manera que la forma de pago y garantía del producto.

#### **COLOCACIÓN DE PEDIDO (Orden de Compra) AL PROVEEDOR**


La Coordinación Administrativa envía una copia de la *Orden de Compra* al proveedor y conserva la original, cuando el proveedor entrega el pedido se coteja con el original y se recibe en el área que se solicitó para su control y verificación de la calidad y cantidad solicitada.

#### **CANCELACIÓN DEL PEDIDO**

Cuando se trate de cancelación de materiales y/o servicios, misma que solo puede hacer la Coordinación Administrativa, y bajo petición por escrito del solicitante y especificando las causas y observaciones de la cancelación. Es obligación de la Coordinación administrativa poner los sellos de canceladas y guardarlas en el archivo con nombre de *Órdenes de Compra Canceladas*.



### ANEXO 3

	<b>SPORT&amp;Fitness Training Evolution</b> Procedimiento de Recursos Humanos	Clave	Revisión	Hoja
			00-02/14	1 de 2

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cesia Gabriela Cortes Pérez Jefe de Recursos Humanos	Octavio Lara Gerente Operativo	Raúl Patrón Director General

Objetivo:	Alcance:	Responsable:
Realizar la administración del recurso humano en base a los reglamentos de la organización, así como detectar necesidades y recursos para el personal.	Todo el personal de Sport&Fitness Training Evolution	Jefe de Recursos Humanos

Para Sport&Fitness Training Evolution es una prioridad ofrecer el mejor servicio y la mejor atención a los clientes y usuarios de nuestra instalación, es por eso que busca contar con el mejor personal y la cantidad adecuada de empleados para desempeñar las funciones según el área de trabajo asignado.

La comunicación en las diferentes coordinaciones es vital ya que de los responsables de cada área va surgiendo la necesidad de incrementar o reducir el número de empleados según la temporada de trabajo.

#### **Requisición de Personal**

Cuando existe una plaza vacante ya sea de nuevo ingresos o una vacante disponible, existe una petición formal por parte del área correspondiente mediante un escrito dirigido hacia la Coordinación Administrativa; quien a su vez tiene como función pasar a solicitar un presupuesto a Dirección con los motivos por los cuales es necesaria este nuevo vacante y si se autoriza este dicho presupuesto.

Una vez autorizado el presupuesto se procede a una búsqueda de candidatos que cumplan con el perfil adecuado a la necesidad de la vacante a cubrir. Se realizan las entrevistas y en caso de personal asignado al área Deportiva como lo son los puestos de: Instructores, Entrenadores y Guardavidas se realiza una evaluación previa práctica y teórica (verbal) para corroborar que dicho perfil concuerde con los documentos presentados en el área de recursos humanos.

Una vez aprobado este paso se solicita la siguiente documentación para integrarlo a su expediente personal

- Curriculum Vitae
- Solicitud de Empleo
- 2 Fotografías recientes
- 1 copia de Acta de Nacimiento
- 1 Copia de Comprobante de Domicilio
- 1 Copa de Credencial de Elector
- 1 Copia de CURP
- 1Copia de Certificado de último grado de estudios



Una vez citado el candidato seleccionado se le recoge la papelería solicitada, y se procede al llenado de la Ficha de Ingreso la cual es anexada a su expediente personal. Se le notifica cuál será su fecha de ingreso a labores y durante los primeros tres días hábiles se contemplan como capacitación en su área de trabajo, una vez pasando este tiempo se incorpora la función para la cual fue contratado.

Se procede a su registro en el Sistema de Recursos Humanos para la asignación de número de empleado y la incorporación de su expediente personal. En Sport&Fitness Training Evolution se cuenta con un Sistema de Registro de Asistencia mediante huella digital en la cual el empleado tiene que marcar su entrada y registrar su salida según el horario proporcionado de labores.

El tipo de vestimenta debe ser adecuado al área y categoría que fue ubicado, para realizar las labores que le fueron asignadas a cada empleado.

El pago de los servicios al personal del Sport&Fitness Training Evolution es realizado por Nómina General (con presupuesto de Ingresos Propios).

La Nómina General es elaborada por el Jefe de Recursos Humanos; emitida quincenalmente e integrada por todo el personal administrativo, instructores, entrenadores, guardavidas, nutrióloga auxiliares, técnicos que laboran diariamente en los diferentes departamentos. La nómina mencionada anteriormente es elaborada por el Jefe de Recursos humanos, una vez que son autorizadas por el director, son elaborados los cheques y se emite un recibo de pago original y copia para ser firmado por el personal, se entrega la copia y el original se guarda para archivo.

En este caso las faltas y retardos se deducen en el mismo formato. Está nomina debe entregarse como máximo 8 días hábiles antes de la quincena, periodo o mes en que se reporta.

La asistencia del personal administrativo, técnico y de intendencia es registrada en un reloj de checador digital, y revisada vía sistema para el cálculo de faltas y retardos. En caso de que estos sean justificados, deberán presentar el documento que ampare dicha justificación, incapacidad, el cual debe ser llenado por el trabajador y firmado por él y su jefe inmediato con visto bueno del jefe de Recursos Humanos.

Cuando existe una necesidad por parte del empleado de retirarse de sus labores tiene que acudir con su coordinador para verificar la viabilidad de dicho permiso y llenar el formato de solicitud de permiso el cual incluye información acerca de la fecha solicitada, hora de regreso si es el caso, y observaciones.


Todo el personal sin excepción, deberá portar un gafete de identificación interno durante el horario que permanece en sus actividades, dicho gafete deberá ser solicitado al Departamento de Recursos Humanos, quien autoriza su elaboración.

#### **Capacitación y Adiestramiento**

El personal que realice trabajos que afecten a la efectividad del sistema de calidad en Sport&Fitness Training Evolution debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia lo cual establece en las descripciones de puesto de cada persona. Si el personal no cumple con los requisitos de la descripción de puesto con respecto a educación, habilidades y experiencia se debe de realizar un programa de capacitación para llevar a la persona a la competencia que se necesita para cumplir con los requerimientos de su puesto.



## ANEXO 4

	<b>SPORT&amp;Fitness Training Evolution</b> <b>Procedimiento de Ventas/Recepción</b>	<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>	<b>Hoja</b>
			00-02/14	1 de 3

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karla Romero Jefe de Ventas	Octavio Lara Gerente Operativo	Raúl Patrón Director General

<b>Objetivo:</b>	<b>Alcance:</b>	<b>Responsable:</b>
Brindar atención al usuario para contribuir en el proceso de inscripción y ventas.	Público en general	Jefe de Ventas

El Proceso de Ventas inicia cuando el cliente solicita información sobre los diferentes servicios que ofrecen en Sport&Fitness Training Evolution, esto puede ser de manera presencial o vía telefónica. Para apoyo de esta información se cuenta con un díptico y un folleto de informes de los diferentes servicios.

Una vez que se le proporciona al cliente la información de los diferentes servicios, horarios, requisitos y costos, y este decide inscribirse; se procede al llenado de los formatos de Inscripción Anual e Inscripción Individual cuando es cliente de primer ingreso y formato de reinscripción cuando es cliente de reingreso.

Dentro de la Inscripción Individual se solicita al cliente que mencione sus antecedentes médicos, en caso de padecer alguna enfermedad que impida el desarrollo de la actividad física se le remite al área médica para su valoración. Como segunda opción el cliente puede presentar una carta expedida por un médico donde avale que puede realizar actividad física.

Una vez llenos los formatos de inscripción, se verifica que los datos estén completados y se le indica al cliente que pase con estos al área de cajas.

Cuando el cliente llega al área de cajas, el cajero identifica el tipo de cliente, este puede ser: Individual, Pareja o Familiar. El cajero captura el nombre, el tipo de membresía y el periodo de vigencia, emitiéndose un Recibo de Caja cuando el pago es en efectivo.

Si el cliente requiere factura, el cajero le solicita sus datos fiscales y el recibo de caja original. Dicha factura se le hace llegar al cliente por correo electrónico.

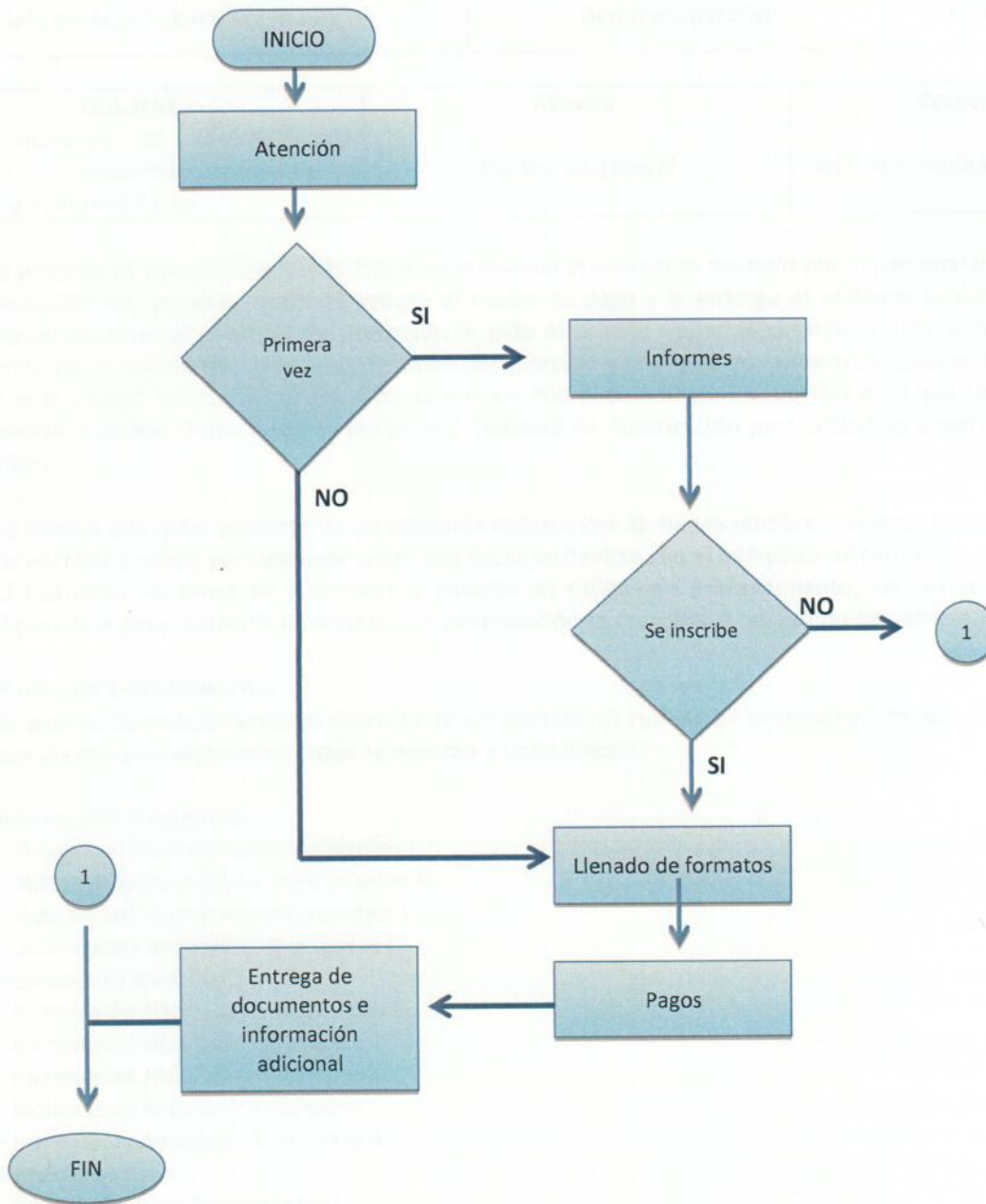
Cuando el cliente efectuó el pago se le solicita que entregue en el área de recepción la documentación y el Recibo de Caja, y se le dan a conocer los reglamentos de Sport&Fitness Training Evolution así mismo se le dan las últimas indicaciones según la actividad a realizar y se le informa que deberá entregar una copia del comprobante de pago en el área de donde recibirá el servicio.

Al finalizar su turno el cajero realiza el corte de caja correspondiente a su turno, el cual se emite e imprime al que se le anexa una copia de los recibos de caja cobrados, el desglose de corte de caja y la tira sumadora de las cantidades cobradas. Dicho corte se verifica, se firma y se procede al depósito del efectivo en una institución bancaria al siguiente día hábil de su cobro, anexando la ficha de depósito.




Para finalizar el proceso, en el área de ventas se captura en una base de datos a los clientes inscritos, así mismo se elaboran y archivan los expedientes con la documentación comprobatoria del cliente.

### Diagrama de Flujo



## ANEXO 5

	SPORT&Fitness Training Evolution	Clave	Revisión	Hoja
	Procedimiento de Acondicionamiento Físico		00-02/14	1 de 4

Elaboró	Revisó	Aprobó
Edgar Rojas Ruiz Jefe de Acondicionamiento Físico	Octavio Lara Gerente Operativo	Raúl Patrón Director General

Objetivo:	Alcance:	Responsable:
Brindar atención al usuario para contribuir en desarrollar, preservar y mejorar su condición física.	Público en general	Jefe de Acondicionamiento Físico

El proceso de acondicionamiento físico inicia cuando el usuario es recibido por el personal en turno de recepción del gimnasio quien le solicita el recibo de pago y le entrega el reglamento del gimnasio. Posteriormente el personal de recepción le pide al usuario llenar el cuestionario de salud médico, mientras es registrado en la base de datos del gimnasio y le asigna un número de usuario. En caso de que el usuario sea menor de 15 años se enviará con el coordinador deportivo para que solicite a los padres o tutores llenar y firmar el formato Solicitud de Autorización para Gimnasio a menores de 15 años.

Le explica que debe anotarse en un diario de registro por lo menos nombre, número de usuario, hora de entrada y salida, para después tener una breve entrevista con el instructor en turno.

El instructor en turno da a conocer al usuario las rutinas de entrenamiento, los cuales pone a su disposición para motivarlo e integrarlo. A continuación se mencionan las rutinas de entrenamiento:

### **Rutina de Entrenamiento.**

El área de Acondicionamiento Físico tiene establecido 14 rutinas de entrenamiento que se aplican, y son divididas en 3 segmentos. Estas se enlistan a continuación:

#### **Adaptación Anatómica**

- Adaptación Anatómica Principiantes I
- Adaptación Anatómica Principiantes II
- Adaptación Anatómica Intermedios I
- Adaptación Anatómica Avanzados I

#### **Incremento Muscular**

- Incremento Muscular Principiantes I
- Incremento Muscular Intermedio I
- Incremento Muscular Intermedio II
- Incremento Muscular Avanzados I
- Incremento Muscular Avanzados II

#### **Pérdida de Peso**

- Pérdida de Peso Principiantes I
- Pérdida de Peso Intermedios I
- Pérdida de Peso Intermedios II
- Pérdida de Peso Avanzados I
- Pérdida de Peso Avanzados II

#### **Rutina Libre**



Las rutinas están elaboradas por la coordinación deportiva y el equipo de instructores (acondicionamiento físico), y tienen como objetivo colaborar en lograr las metas del usuario.

#### **Asignación de la Rutina de Entrenamiento al Usuario.**

El instructor en turno será el responsable de realizar una entrevista al usuario, tomando en cuenta sus respuestas, se le ubica la rutina de entrenamiento a desarrollar más adecuada para trabajar de forma segura.

Para iniciar con el entrenamiento el Instructor informa al usuario la importancia del calentamiento, el estiramiento y el enfriamiento; proporciona y aplica la rutina al usuario la cual lleva a cabo de acuerdo a la temporalidad que esta indica. Así mismo el instructor decide el cambio de rutinas de acuerdo a la información de fuerza (incremento de peso, repetición y series) y resistencia (velocidad y tiempo) que el usuario reporta, aumentando progresivamente la intensidad de dicha rutina.

Para asegurar el servicio, las rutinas de los usuarios están resguardadas en un área asignada en el gimnasio, clasificadas por género y por orden alfabético donde el usuario puede tomarla o puede solicitarla al instructor en turno.

Para el seguimiento del control de rutinas el usuario deberá reportarse con el instructor en turno para que le proporcione y aplique la rutina, registrando el nombre, el número de usuario, tipo de usuario, tipo de rutina, fecha de inicio y cambio de rutina, junto con la firma de conformidad del usuario.

#### **Supervisar a los Usuarios**

Los instructores son los responsables del área del gimnasio. Ellos están capacitados para orientar y programar las actividades de los usuarios, así mismo el coordinador deportivo supervisa que los instructores realicen sus actividades en forma adecuada.

#### **Equipo y Materiales**

Los instructores asesoran al usuario en la programación de los aparatos cardiovasculares, así mismo lo orientan en el uso de los mismos. El instructor deberá supervisar que los usuarios hagan un buen uso de los aparatos para evitar posturas inadecuadas.

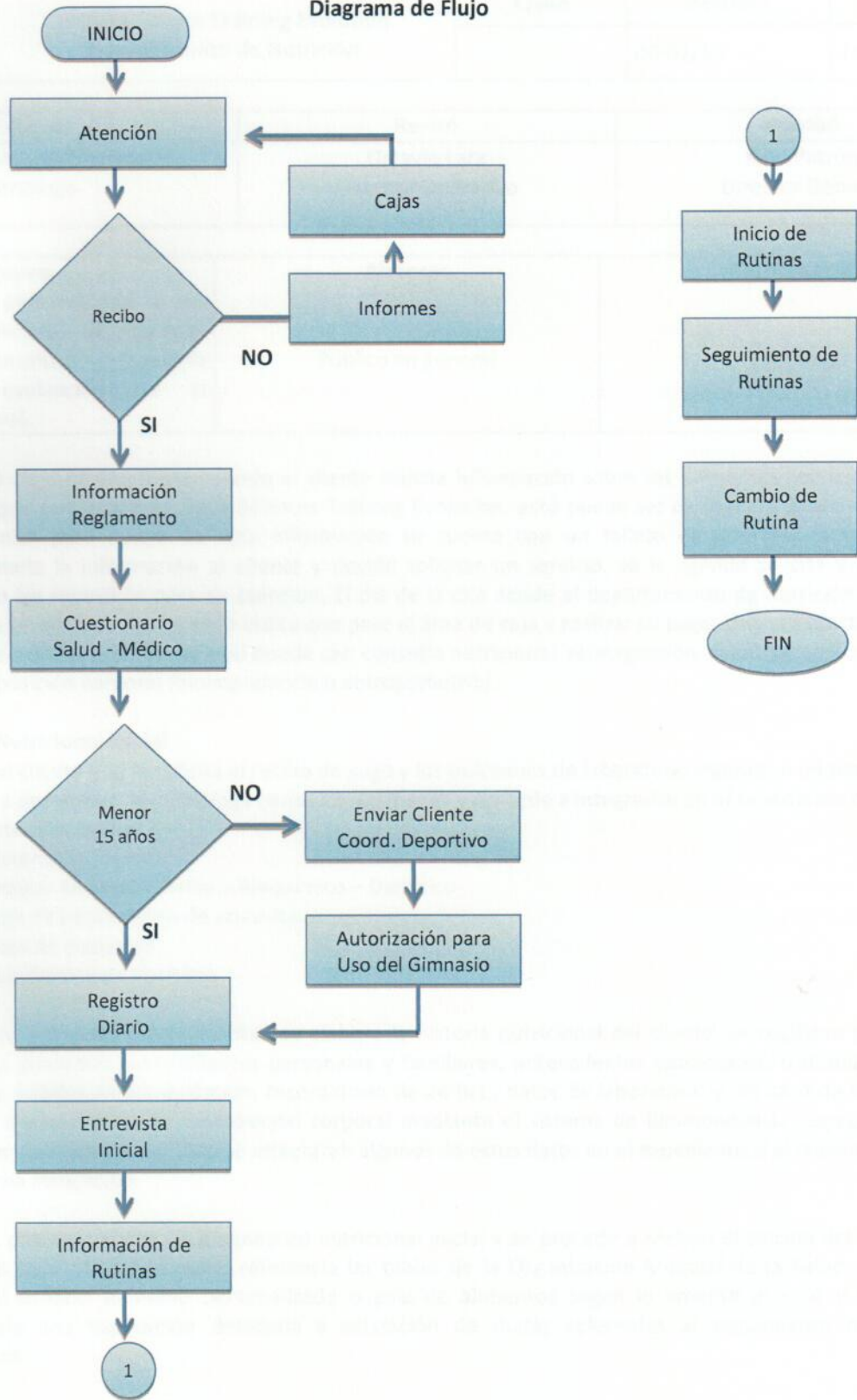
Los instructores deberán solicitar al coordinador deportivo los materiales necesarios para llevar un desempeño adecuado de las actividades que se realizan en el área del gimnasio. Así mismo, si se requiere accesorios o equipo de acondicionamiento físico el Coordinador Deportivo presenta propuesta al Director de Sport&Fitness Training Evolution.

Los instructores deberán reportar al Coordinador Deportivo cualquier anomalía o falla en los aparatos, equipo e implementos solicitando al área que corresponde la solución del problema lo antes posible.


El Coordinador Deportivo supervisa la elaboración de los materiales de promoción, formatos y modificaciones de rutinas que se requieren en el área de gimnasio. Nota: Para el buen funcionamiento y servicio de los aparatos (cardiovascular y fuerza) del área de acondicionamiento físico, cada cuatrimestre del año se subcontrata un proveedor externo para el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.



### Diagrama de Flujo



## ANEXO 6

	<b>SPORT&amp;Fitness Training Evolution</b> <b>Procedimiento de Nutrición</b>	<b>Clave</b>	<b>Revisión</b>	<b>Hoja</b>
			00-02/14	1 de 4

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mónica Pérez Maldonado Nutriólogo	Octavio Lara Gerente Operativo	Raúl Patrón Director General

Objetivo:	Alcance:	Responsable:
Brindar atención personalizada a los clientes que soliciten el servicio, ofreciendo consulta, asesoría nutricional y evaluación de la composición corporal.	Público en general	Nutriólogo

El proceso de nutrición inicia cuando el cliente solicita información sobre los diferentes servicios de nutrición que se ofrecen en Sport&Fitness Training Evolution, esto puede ser de manera presencial o vía telefónica para apoyo de esta información se cuenta con un folleto de informes. Una vez proporcionada la información al cliente y decide solicitar un servicio, se le agenda su cita y se le comunican los requisitos para su atención. El día de la cita acude al departamento de nutrición para que recoja un contra recibo y se le indica que pase al área de caja a realizar su pago. Una vez efectuado su pago se inicia la atención la cual puede ser: consulta nutricional, reintegración, asesoría, evaluación de la composición corporal (bioimpedancia o antropometría).

### **Consulta Nutricional Inicial**

Se recibe al cliente y se le solicita el recibo de pago y los exámenes de laboratorio vigentes a un periodo no mayor a dos meses, la nutrióloga revisa los exámenes y procede a integrarlos en el expediente con los siguientes documentos:

- Historial nutricional
- Análisis Antropométrico – Bioquímico – Dietético
- Hoja de seguimiento de consulta
- Nota de evolución
- Distribución de Raciones

A través de una entrevista individual se elabora la historia nutricional del cliente, se registran datos personales generales, antecedentes personales y familiares, antecedentes patológicos, tratamientos anteriores, hábitos de alimentación, recordatorio de 24 hrs., datos de laboratorio y, en caso de haber solicitado evaluación de la composición corporal mediante el sistema de Bioimpedancia (equipo de evaluación modelo Inbody/230), se integraran algunos de estos datos en el expediente si el paciente se realizó dicha evaluación.

Con estos datos se realiza un diagnostico nutricional inicial y se procede a realizar el cálculo del valor energético total utilizando como referencia las tablas de la Organización Mundial de la Salud, se le entrega al usuario su menú personalizado o guía de alimentos según lo amerite el caso y se le proporciona una explicación detallada y aclaración de dudas referentes al seguimiento de su tratamiento.



Se registra en el expediente el tipo de menú (plan de alimentación y demás recomendaciones específicas correspondientes de su tratamiento).

Se le entrega al usuario la tarjeta de control de citas a partir de la segunda cita; sus siguientes consultas pueden ser en 1, 2, 3 o 4 semanas según indique la nutrióloga. En esta misma tarjeta se registra la evolución de las mediciones de peso, cintura y cadera del usuario.

Los datos generales de cada consulta nutricional, se registran en un formato electrónico con el número de expediente, fecha, nombre del usuario y tipo de servicio otorgado.

Se tiene establecida una estructura de trabajo de acuerdo al grupo de edad, estado nutricional o actividad física que realice el usuario de manera que su tratamiento estará definido por categorías: Adolescentes, Adultos y Actividad física: Deportistas y no deportistas.

- Adolescentes: se les proporciona guías de alimentos por etapas y opciones de tiempos de comida.
- Adultos: con sobrepeso, obesidad, intolerancia a los azúcares, niveles elevados de ácido úrico o con dislipidemias: se les proporciona menús personalizados y guías de alimentos.
- Adolescentes/Adultos con actividad física mayor a 2 hrs. Diarias: se les proporciona guías de alimentos y/o menús establecidos (realizando cambios que se ameriten).

En caso de que el usuario presente alguno de sus datos bioquímicos alterados (fuera de los rangos normales de especificación) se le solicitarán nuevamente en un periodo posterior a tres meses de tratamiento para revisar su evolución.

#### **Reintegración (usuarios que dejan de asistir por un periodo mayor de tres meses).**

El usuario solicita informes, agenda cita de consulta, se presenta el día de su cita a recoger contra recibo para realizar su pago correspondiente del servicio que se le brindará.

Cuando agenda cita se solicita que se presente con exámenes de laboratorio actualizados, se busca expediente en archivo para agregar los formatos de reintegración a consulta. Se realiza entrevista, se llena formato de reintegración de acuerdo al grupo de edad donde se registran datos generales, se solicitan sus exámenes de laboratorio, recordatorio de 24 hrs., y tomas de medidas antropométricas, se realiza diagnóstico se procede a realizar cálculo energético, distribución de macro nutrientes en caso de que se entregue guía de alimentos, o bien menú establecido con ajustes de acuerdo al caso.

Se registra en el expediente el tipo de menú con la cantidad de kilocalorías y demás recomendaciones específicas.

Se le entrega al usuario la tarjeta de control de citas a partir de la segunda cita; sus siguientes consultas podrán ser en 1, 2, 3 o 4 semanas según indique la nutrióloga. En esta misma tarjeta se registra la evolución de las mediciones de peso, cintura y cadera del usuario.

Los datos generales de cada consulta de reintegración se registran en un formato electrónico con el número de expediente, fecha, nombre del usuario y tipo de servicio otorgado.



### **Asesoría Nutriológica**

El usuario solicita informes, agenda cita del servicio, se presenta el día de su cita a recoger el contra recibo para realizar su pago correspondiente, el usuario presenta recibo de pago, pasa con el nutriólogo y recibe la atención solicitada.

Los datos generales de la asesoría se registran en un formato electrónico con el número de expediente, fecha, nombre del usuario y tipo de servicio otorgado.

### **Evaluación de Composición Corporal**

El usuario agenda cita, se presenta el día asignado, se le pregunta si presenta los requisitos para realizar su evaluación, si es afirmativo se entrega contra recibo para realizar su pago correspondiente del servicio que se le brindara, y posteriormente entrega recibo de pago para dar inicio a su servicio (en caso de no presentar requisitos y condiciones adecuadas se procede a re-agendar su cita).

Los tipos de evaluación que se ofrecen son los siguientes:

- **Bioimpedancia eléctrica (equipo de conducción eléctrica Inbody)**

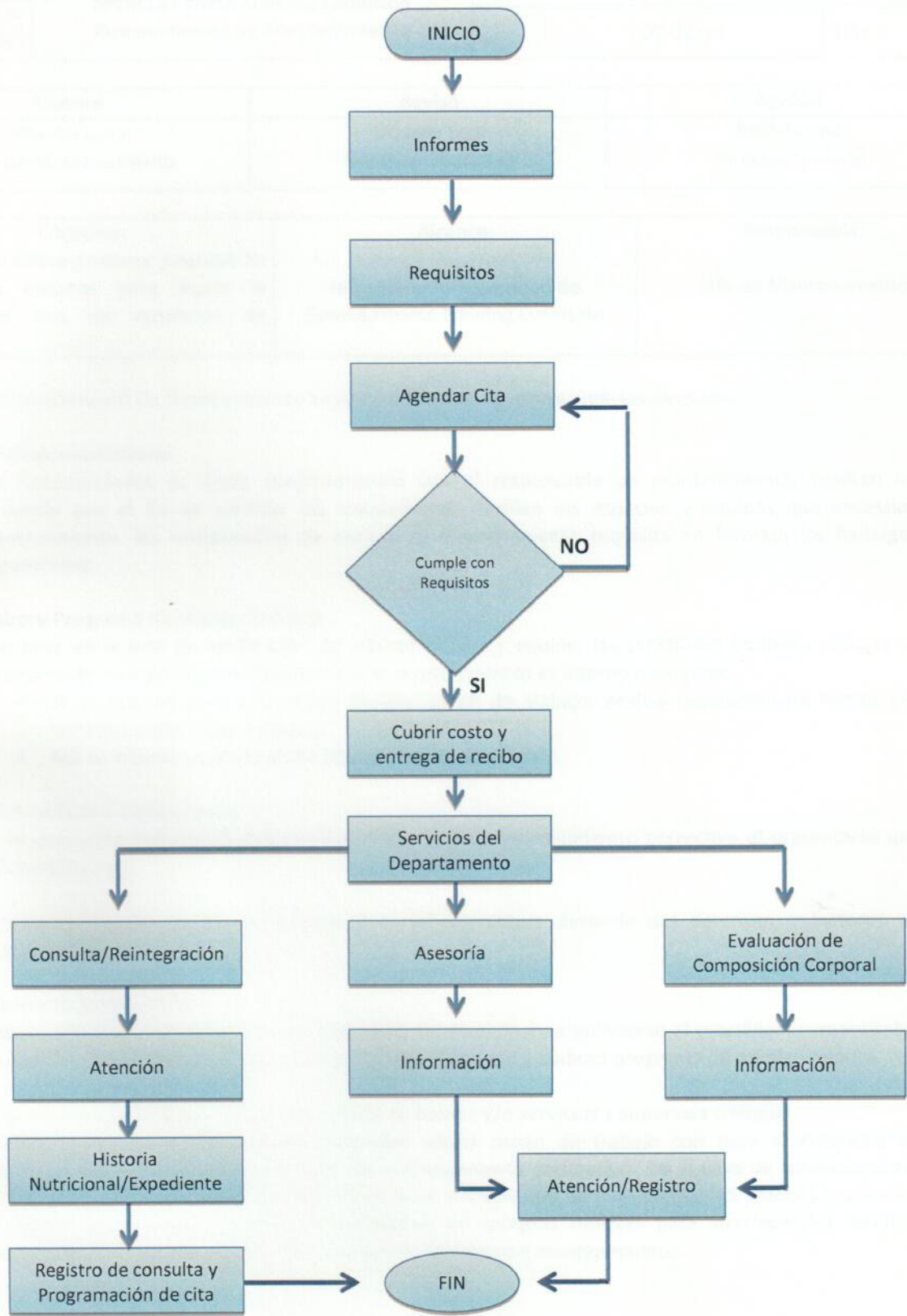
Se solicita al usuario retirar accesorios de metal, así como su calzado para que los pies queden descubiertos y pueda pasar la corriente a través de su cuerpo, posteriormente se le pide algunos datos que quedaran registrados en electrónico para que se resguarde su historial. Se le pide que suba al equipo en posición supina, se indicara cuando colocar sus manos en las manijas, cuando inicia y termina su evaluación, se baja de equipo y se procede a brindar la explicación de su evaluación.

- **Evaluación Antropométrica**

Se registran los datos generales y mediciones antropométricas del usuario en la ficha según se requiera: perfil restringido (peso, talla, siete pliegues cutáneos, cinco perímetros y dos diámetros) o perfil completo (peso, talla sentado, siete pliegues cutáneos, doce perímetros, nueve longitudes y dos diámetros). Cabe señalar que se abre folio y se resguarda su información de forma individual por un periodo de 6 meses.


Se realizan los cálculos correspondientes para determinar el diagnostico nutricional, el cual es entregado al usuario. Los datos generales del usuario se registran en un formato electrónico con el número de expediente, fecha, nombre del usuario y tipo de servicio otorgado.

Diagrama de Flujo





## ANEXO 7

	SPORT&Fitness Training Evolution Procedimiento de Mantenimiento	Clave	Revisión	Hoja
			00-02/14	1 de 3

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Alberto Luna Jefe de Mantenimiento	Octavio Lara Gerente Operativo	Raúl Patrón Director General

<b>Objetivo:</b>	<b>Alcance:</b>	<b>Responsable:</b>
Mantener la Infraestructura y equipo en condiciones óptimas para lograr la conformidad con los requisitos de servicio.	Infraestructura y equipo de Sport&Fitness Training Evolution	Jefe de Mantenimiento

El Procedimiento de mantenimiento se rige bajo las siguientes secuencias de etapas:

### **Verifica Instalaciones**

Los Coordinadores de áreas conjuntamente con el responsable de mantenimiento, realizan un recorrido con el fin de verificar las instalaciones, evalúan los espacios y equipos que necesitan mantenimiento, los responsables de realizar el mantenimiento requisita en formato los hallazgos encontrados.

### **Elabora Programa de Mantenimiento**

Con base en la lista de verificación de Infraestructura y equipo, las solicitudes recibidas elabora su Programa de mantenimiento, determina si el mantenimiento es interno o externo.

- ✓ **SI** es Interno pasa a la etapa (Asigna orden de trabajo, realiza requisición de bienes y/o servicios y supervisa trabajos).
- × **NO** es interno pasa a la etapa (Solicita servicio externo).

### **Detecta falla o contingencia**

En la operación del equipo detectada la necesidad de mantenimiento correctivo al presentarse una falla contingente.

Detecta necesidad de mantenimiento a la infraestructura derivada del deterioro o factores no considerados.

### **Solicita Mantenimiento**

Elabora solicitud de mantenimiento, entrega la solicitud de mantenimiento al coordinador responsable de realizar el mantenimiento para que programe el servicio y elabora programa de mantenimiento.

### **Asigna orden de trabajo, realiza requisición de bienes y/o servicios y supervisa trabajos**

Considerando el recurso humano disponible asigna orden de trabajo con base al Programa de mantenimiento preventivo, en el caso del mantenimiento preventivo. En el caso de mantenimiento correctivo la orden de trabajo se elabora en base a la solicitud de mantenimiento. Elabora requisición de bienes y/o servicios y aplica el instructivo de compras directas para abastecer los insumos requeridos en el mantenimiento. Supervisa la realización del mantenimiento.



### **Solicita servicio externo**

Aplica instructivo para la realización de compras directas.

### **Verifica y Evalúa el servicio de mantenimiento**

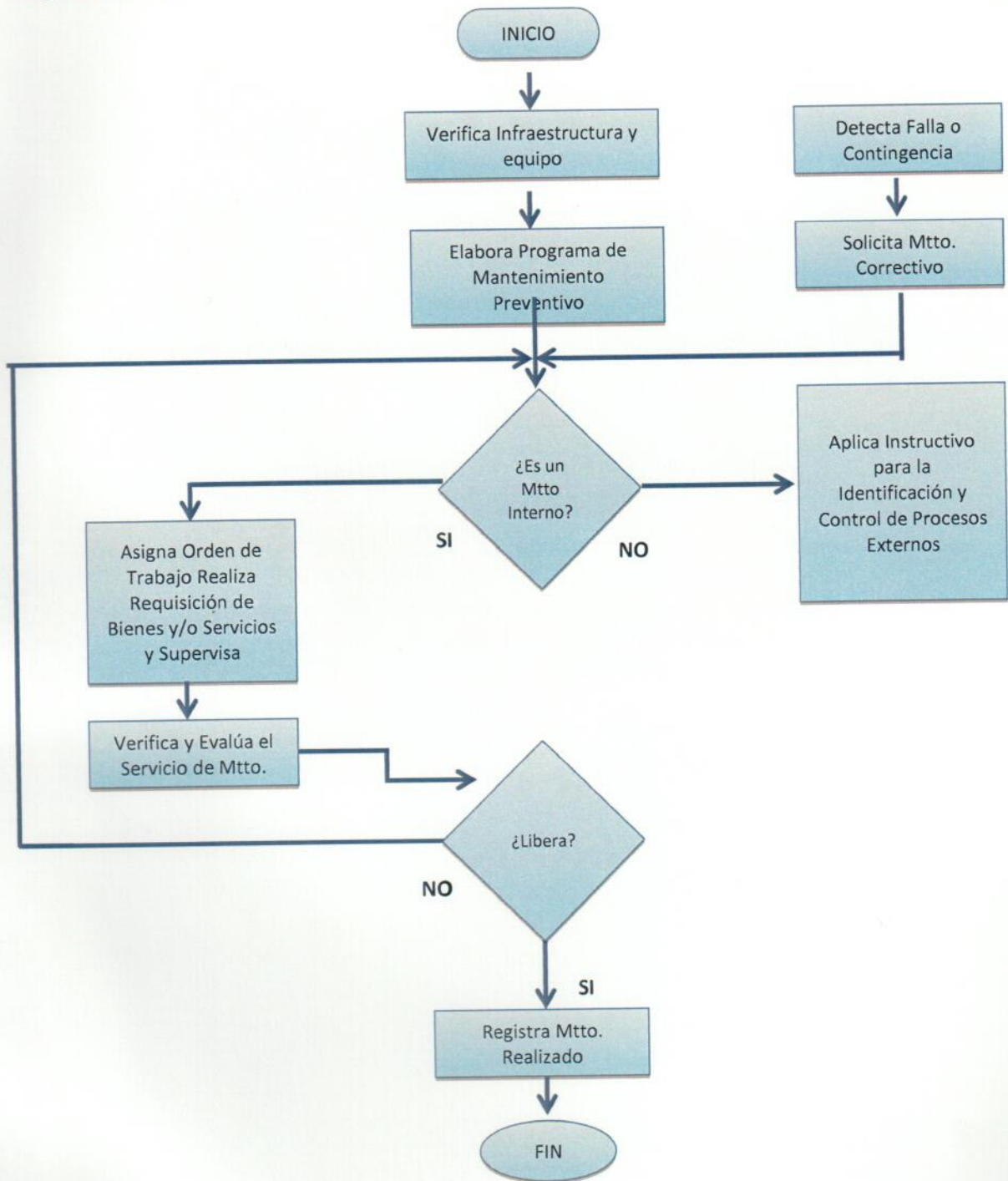
El encargado de realizar el servicio reporta el servicio realizado al jefe del área solicitante. El jefe de área solicitante verifica el servicio de mantenimiento.

- ✓ **SI** es satisfactorio firma el Vo.Bo. el formato y libera el trabajo y pasa a la etapa (Registro de mantenimiento realizado).
- × **NO** es satisfactorio informa al área prestadora del servicio quien verifica si es un mantenimiento interno o externo y regresa a la etapa (Solicita servicio externo).

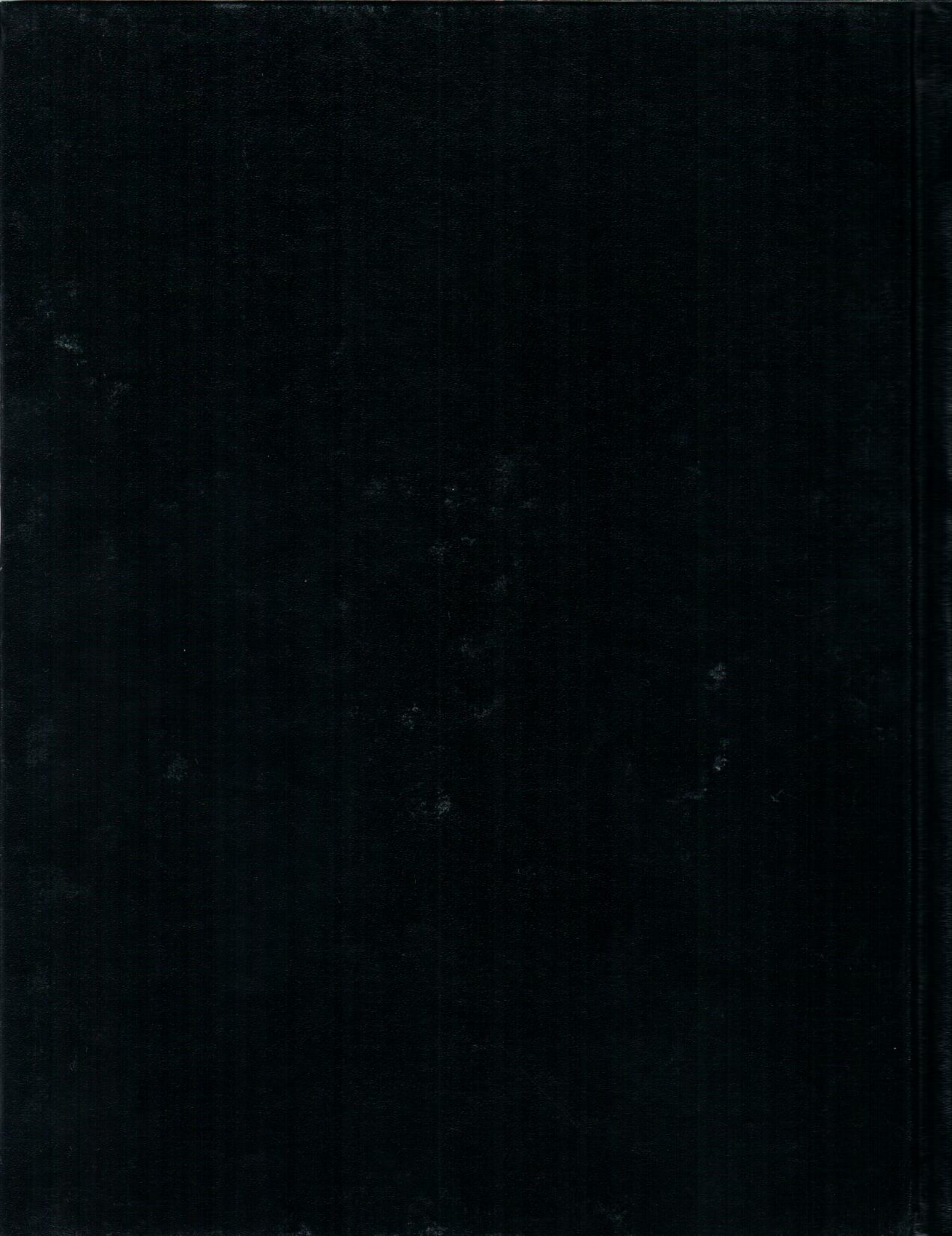
### **Registra Mantenimiento Realizado**

Cierra orden de trabajo de mantenimiento, con fecha y firma en el registro correspondiente. Envía copia al coordinador administrativo para la programación y presupuestación para el control de forma de pago.

# Diagrama de Flujo









E.P.S.



DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y  
FUNCIONES PARA LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN  
DEL FITNESS.

2014