



Ciudad Obregón, Sonora, a 30 de Marzo de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Edith Lucia De La Vega Gálvez, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada “Manual de Organización para una Empresa de Compra-Venta de Productos Agropecuarios”, en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciada en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Edith Lucia De La Vega Gálvez

Edith Lucia De La Vega Gálvez





ITSON
Educar para
Trascender

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA
EMPRESA DE COMPRA-VENTA DE
PRODUCTOS AGROPECUARIOS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

EDITH LUCIA DE LA VEGA GÁLVEZ

CD. OBREGÓN, SONORA

ABRIL DE 2012

Dedicatoria.

A mis Padres.

Por haberme apoyado en todo momento y sacarme adelante con su amor incondicional, gracias a ustedes puede realizarme como profesionalita, que con la ayuda de dios y de su gran apoyo incondicional lo he podido lograr. Le pido a dios que les brinde mucha salud y mucha vida para atribuirles un poco de lo que me han dado. Los amo mucho, para ustedes este logro y los que me faltan por alcanzar, esto solo es el comienzo de mi vida y muchas gracias por su perseverancia al haberme tenido paciencia y confianza en mí, en todos estos años educándome. El estarme recibiendo como licenciada en administración es una muestra de que tengo unos padres excelentes. Los amo mucho y muchas gracias.

A mis Abuelitos.

A mis hermosos abuelitos que me brindaron todo su amor incondicional, por ser los abuelitos más generosos que pueden existir, por haber mostrado esa preocupación de superarme como persona, sin ningún interés material alguno hacia ustedes, por ser un ejemplo a vivir y personas de éxito. Los amo mucho, muchas gracias.

A mis Hermanos.

Se los dedico a ustedes, porque he vivido con ustedes toda mi vida y aunque hemos pasado por momentos difíciles los quiero mucho, siempre han estado ahí para apoyarme, muchas gracias.

Agradecimientos.

Adiós.

Le doy gracias dios todo poderoso por ser mi guía espiritual que me conduce al camino del bien, y por darme la vida, y sobre todo te agradezco por haberme brindando unos padres maravillosos.

A mis Familiares.

Muchas gracias a toda mi familia, padres, hermanos, abuelitos, tíos, primos por siempre estar a mi lado apoyarme y preocuparse por mí.

A mis Amigos.

A todos mis amigos porque siempre han estado ahí a mi lado en las buenas y en las malas, poyándome incondicionalmente, le doy gracias a dios por todos los momentos que hemos pasado juntos y por lo que nos falta, les agradezco su incondicional amistad.

Mi Asesora.

Le agradezco a la muestra Marlene Peimbert Romero por brindarme todo su tiempo y paciencia para poder realizar esta tesis, le agradezco todo esto porque eso muestra que usted es una gran Profesora y una gran persona.

Mis compañeros de clases.

Les agradezco por todos los momentos felices que pasamos en la universidad y el apoyo que nos tuvimos profesionalmente.

RESUMEN.

La administración es de gran importancia en esta época, de esta depende el éxito de las empresas; por lo que se realizó la presente investigación en el cual se da conocer el contexto de una empresa de la región dedicada a la compra y venta de productos agropecuarios, en el cual se obtuvo información para tener ayuda en las áreas administrativas de la empresa y verificar los procesos administrativos. En Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora, se presentó que carecía de procesos administrativos establecidos formalmente; considerándose esto un área de oportunidad susceptible de mejora, en el cual se da el siguiente cuestionamiento: ¿Qué herramienta administrativa ayudará a la empresa a establecer formalmente la estructura organizacional y que a su vez apoye a todo el personal en la coordinación de su labor diaria? para ello planteo como objetivo, elaborar e implementar un manual de organización a la empresa Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora, en el cual ayude a tener formalización y ayude a incrementar su funcionalidad administrativa. Para la elaboración del manual de organización se presenta la fundamentación teórica en la que se describen diversas temáticas de la investigación, de aspectos generales de la administración, hasta el diseño de los Manuales administrativos y su clasificación. También se presenta el método el cual hace mención del sujeto donde se realizó la investigación, así como también, los materiales que se necesitaron para llevar la recopilación de datos del manual de organización y el procedimiento que se utilizó para la preparación de dicho manual, en el cual se describen los pasos que se siguieron para la formación del manual de organización. Como resultado obtenido se describe el desarrollo del estudio, el cual se presentan las descripciones que contiene dicho manual; de la misma forma se presenta la discusión relacionada con el manual de organización. Por último se da mención a las conclusiones de la información recabada del manual de organización de la empresa Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora, y recomendaciones que se dan para darle un mejor uso al manual de organización.

ÍNDICE.

<i>DEDICATORIA</i>	I
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	II
RESUMEN	III
ÍNDICE	IV
I. INTRODUCCION	7
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Planteamiento Del Problema.	9
1.3 Justificación.	10
1.4 Objetivo.	11
II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA	12
2.1 ADMINISTRACIÓN.	12
2.1.1 ¿Qué Es Administración?	12
2.1.2 Importancia De La Administración.	13
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.	16
2.2.1 Concepto.....	16
2.2.2 Planeación.	17
2.2.3 Organización.....	18
2.2.4 Dirección.....	20
2.2.5 Control.	20
2.3 ORGANIZACIÓN.....	22

2.3.1 Importancia.	22
2.3.2 Organización Formal.....	23
2.3.3 Organización Informal.	25
2.3.4 Organigramas.	26
2.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	27
2.4.1 Definiciones De Manual.	28
2.4.2 Objetivos.....	29
2.4.3 El Manual Como Medio De Comunicación.....	30
2.4.4 Ventajas Y Desventajas.	31
2.4.5 Clasificación De Manuales Administrativos.....	34
2.4.6 Los Pasos En La Elaboración Del Manual De Organización.	41
2.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	45
2.5.1 Objetivos Del Manual De Organización.	45
2.5.2 Importancia Del Manual De Organización.....	47
2.5.3 Tipos De Manuales De Organización.....	48
2.4.4 Contenido Del Manual De Organización.	49
2.4.5 El Proceso De Actualización Del Manual De Organización.	57
2.6 ANALISIS DE PUESTOS.	60
2.6.1 Concepto.....	60
2.6.2 Objetivo.....	61
2.6.3 Métodos Para Recabar Información.....	62
III. MÉTODO.....	66
3.1 Sujeto.....	66
3.2 Materiales.	66

3.3 Procedimiento.....	67
IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	70
4.1. Resultado.....	70
4.2. Discusión.....	73
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 Conclusiones.....	74
5.2 Recomendaciones.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
APÉNDICES.....	80

CAPITULO I.

INTRODUCCION.

En el presente capítulo se dará a conocer el contexto de una empresa de la región dedicada a la compra y venta de productos agropecuarios, para lo cual se hará un énfasis en los antecedentes, planteamiento del problema, justificación y objetivo del trabajo que se realizó.

1.1 Antecedentes.

En esta época, la administración es muy importante toda vez que depende de ella el éxito de una empresa, razón por la cual se deben de llevar adecuadamente los procesos administrativos a efecto de estar a la vanguardia; por lo que es de gran utilidad que las empresa tengan las bases suficientes para administrarse, de tal forma que puedan alcanzar sus objetivos con una mayor efectividad en el uso de sus recursos, ya sea humanos, financieros, como materiales.

Pero para que lo antes expuesto se lleve a cabo, primeramente se debe identificar el giro o tipo de servicio que preste la empresa ya sea industrial, comercial, de servicios; así como también dependerá del número de subordinados con el que cuente la empresa. No debemos dejar de mencionar la importancia de que la mayoría de las organizaciones inician su operación como empresas familiares, y en la medida de que van teniendo éxito en sus ventas, y una adecuada administración de su negocio, es como logran internacionalizarse, contribuyendo de esta forma con la economía de la sociedad.

En la actualidad se dificulta tener una buena posición en el mercado, por lo que es de suma importancia que las empresas tengan estrategias para poder adaptarse a los cambios y novedades que surgen en la sociedad.

El administrar según Koontz y Weihrich (2008), implica realizar una planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional que más contribuya al cumplimiento de los planes por parte del personal y dotar esa estructura organizacional del personal lo más competente posible.

El logro del gran éxito en la mayoría de las empresas se debe a la subordinación adecuada del recurso humano en el cumplimiento de su labor; pero para que dicho personal sea el idóneo para la empresa, éstas deben de hacer una contratación efectiva, lo cual se logra con una adecuada selección y posterior capacitación del que fue reclutado, esto permitirá que se familiaricen con la empresa y realicen los objetivos, metas y estrategias que requiere su puesto de trabajo, de tal forma que su productividad se verá beneficiada.

En la actualidad existe competitividad entre las empresas, esto ha hecho que cada sociedad se mantenga actualizada de las novedades que hay cada día. De la misma manera se deben actualizar en las etapas del proceso administrativo para el mejoramiento de la empresa y la obtención de mejores resultados.

En las grandes empresas la planeación es de suma importancia toda vez que a través de ella se establecen las metas y se eligen los medios para poder alcanzarlas. Sin embargo en la etapa de organización es donde se debe seleccionar y distribuir adecuadamente al personal.

Por lo antes expuesto es que se estableció una consultoría a la empresa Agroservicios de Cajeme S.A DE C.V, en Cd. Obregón, Sonora, para lo cual se efectuó un diagnóstico y se evaluaron aspectos de organización, esto a través de

diversas herramientas como lo son la entrevista, observación, cuestionario, mismas que se aplicaron al gerente de la empresa, detectando que había áreas de oportunidad en la misma.

Lo anterior despertó el interés para realizar una investigación en donde se obtuviera información de suma importancia, la cual ayude a mejorar las áreas administrativas de la empresa, obteniendo con esto una mayor calidad tanto en los procesos laborales, la ventaja competitiva y por consiguiente un adecuado proceso administrativo.

1.2 Planteamiento del problema.

En las grandes empresas, se tiene bien establecido el proceso administrativo logrando alcanzar sus objetivos con gran eficacia y eficiencia teniendo un buen control en los resultados. En cambio en las pequeñas y medianas empresas se dificulta su crecimiento; esto se debe primordialmente a que no se lleva a cabo o no se aplica de forma adecuada el proceso administrativo, lo que da como resultado que tengan retrocesos en el trabajo, falta de productividad, poca utilidad y todo ello en su conjunto ocasiona que las PYMES cierren en un corto tiempo.

Es por lo anterior, que se realizó una consultoría en la empresa Agroservicios de Cajeme S.A DE C.V, en Cd. Obregón, Sonora, y con base a los resultados obtenidos en la consultoría fue como se observó que la empresa carecía de procesos administrativos establecidos formalmente, además de que la empresa al no contar con la formalización de sus procesos y gestión administrativa, se presenta entre otras problemáticas: duplicidad de funciones, fallas en los registro de sus operaciones, así como reproceso, que delimitan la gestión operativa de sus colaboradores.

Derivado de lo antes expuesto, resulta necesario aplicar una herramienta que permita detectar y contribuir hacia la mejora de la estructura organizacional, misma que deberá ser acorde al giro de la empresa, es decir debe ayudar a la resolución de los problemas detectados y que permita dar respuesta al siguiente planteamiento:

¿Qué herramienta administrativa ayudará a la empresa a establecer formalmente la estructura organizacional y que a su vez apoye a todo el personal en la coordinación de su labor diaria?

1.3 Justificación.

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se analizaron los procesos internos que realiza la empresa, en donde se detectaron varias áreas de oportunidad, por lo que derivado de esto, es como se planeó crear una herramienta administrativa para aprovechar las áreas de oportunidad. Encontradas.

Con dicha investigación se proporcionará a los dirigentes de la empresa, un mejoramiento en el proceso de las actividades laborales, esto, a través del pleno conocimiento de las metas y objetivos que debe realizar la empresa, así como la contribución que realizan los trabajadores hacia la misma, entre otras; sin embargo, se debe hacer notar que los problemas de la empresa no se resolverán, se necesita tener una aplicación práctica para el adecuado funcionamiento de una herramienta administrativa, la cual ayudará como ya se ha mencionado a todo el personal a familiarizarse rápidamente con sus puestos de trabajo, cumplimiento de metas y objetivos, tiempos definidos y por consiguiente, cumplir con el rendimiento y las utilidades de la empresa.

Los beneficiados en la aplicación de esta herramienta administrativa serán para todo el entorno de la empresa, esto es, se beneficiará tanto al empresario como a los trabajadores, obteniendo una mayor efectividad en sus procesos y ahorros en cuanto al esfuerzo laboral, permitiendo de tal forma, hacer más productiva a la organización.

La utilidad de esta herramienta radica, en dar soluciones a los problemas que se detectaron en la empresa como lo son: desorientación, rotación del personal, falta de control en la productividad, pérdidas de tiempo, duplicidad de funciones entre otras causas, lo cual afecta al servicio al cliente y perjudica en las utilidades que obtiene la empresa.

1.4 Objetivo.

Elaborar un manual de organización para la empresa Agroservicios de Cajeme S.A DE C.V, en Cd. Obregón, Sonora, el cual contribuya en la formalización de las funciones de los puestos de su estructura organizacional, y al mismo tiempo permita incrementar su funcionalidad y coordinación de trabajo.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEORICA.

El presente capítulo muestra el marco teórico que sustenta el trabajo de investigación a realizar en una empresa de la localidad, y en el cual se describen las diversas temáticas de la investigación, esto a partir de los aspectos generales de la administración, hasta el diseño de los Manuales administrativos y su clasificación; los temas antes mencionados permitirán al lector comprender con precisión como se debe llevar a cabo un manual de organización.

2.1 ADMINISTRACIÓN.

La administración se utiliza en todas las sociedades, de diferentes formas. Se encarga de hacer que los recursos sean productivos, esto para que se lleve la adecuada aplicación de los recursos ya sean económicos, materiales, personas, etc.

2.1.1 ¿Qué es administración?

Se tienen muchas definiciones de lo que es la administración a continuación se dan algunas definiciones de los tratadistas más prestigiados y más recientes sobre que es la administración:

El autor Hernández (2008), señala que la administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las

organizaciones: empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte Robles & Alcérreca (2000), considera a la administración como una disciplina, y menciona que es un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten diseñar y operar una organización para que interactúe en sus mercados de manera que genere valor a sus participantes.

Para el autor Koontz (2008), la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que la administración son todas las actividades, técnicas, procesos que permiten a los grupos e individuos a obtener una mejor organización para la realización de los objetivos y metas que se desea alcanzar de la forma en que se espera

2.1.2 Importancia de la administración.

La administración es de carácter universal toda vez que se encuentra en cualquier lugar y de diferentes formas, por lo que es vital para cualquier individuo y organizaciones; por esta razón, se debe de tomar en cuenta en cualquier empresa para el logro de las metas y objetivos.

A continuación se menciona la importancia de la administración a criterio de los siguientes autores:

Para Munch (2006), la importancia es:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, es más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Según Reyes (2007), la importancia recae en:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuanta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria,

mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

5. La elevación de la productividad, preocupación quizá de la mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá unos de los requisitos substanciales es mejorar la capacidad de su administración, porque, para crear la capacitación, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., base esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

El autor Mercado (2001), menciona que la administración es muy importante para el buen funcionamiento de una organización, y cita como ejemplo que en México aproximadamente el 60 % de los casos de banca rota en las empresas es por causa de gerentes incapaces de administrar negocios. En este sentido menciona que la administración se ha malinterpretado al verla solo como entender un balance, dar órdenes, manejar o coordinar las operaciones de una compañía, y menciona que desde el punto de vista práctico es algo más, pues consiste en la obtención de resultados positivos otra vez de otras personas.

Por otra parte Chiavenato (2006), menciona que la administración se volvió fundamentalmente en la conducción de la sociedad moderna. Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se reaccionen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

Por lo anterior se puede concluir que la administración es de suma importancia para cualquier organismo social, porque permite facilitar el trabajo, mejora la

productividad y eficiencia, así como también; permite la generación de una mejor comunicación, generando con ello mejores relaciones humanas tanto en su entorno laboral como familiar. Por lo antes dicho, es importante llevar a cabo una buena administración para lo cual es indudable que deberá aplicar o llevar a cabo en su empresa el proceso administrativo.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo en la vida social es único y de forma continua en cada etapa, las cuales tiene que estar entrelazadas con las demás etapas y cada etapa da su resultado independiente. En cualquier empresa se da un proceso administrativo cada una de forma independiente y aplicándose de manera diferente.

2.2.1 Concepto.

A continuación se enuncian algunos conceptos del proceso administrativo:

Según Robbins (2000), el proceso administrativo es un conjunto de decisiones y actividades en marcha que realizan los gerentes en sus tareas de planificación, organización, dirección y control.

Para el autor Munch (2006), es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Por otra parte Chiavenato (2006), quién cita a Fayol, menciona que las funciones del administrador son planeación, organización, dirección, coordinación, control;

estos elementos de la administración constituyen el llamado proceso administrativo las cuales se hayan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Hernández y Rodríguez (2008), indican que es la estructura básica de una institución. Relaciones del personal dentro de la empresa basadas en las de orden estructura y funcional de las distintas partes de aquella, así como en el elemento humano necesario para alcanzar las metas.

Se puede decir que el proceso administrativo es el conjunto de las fases de la planeación, organización, dirección y control entrelazadas, las cuales deben ser bien aplicadas cada una en su ámbito de gestión, todo ello, permitirá alcanzar una adecuada administración y por consiguiente la obtención de mejoras económicas para el éxito de la empresa.

2.2.2 Planeación.

La planeación es algo que se da en todas partes, en las organizaciones, en la vida, en proyectos, etc. La planeación en las organizaciones varía el contenido dependiendo de los niveles de la estructura de la organización. La planeación muestra actividades que pueden realizarse en un futuro esperado y dependen de las decisiones que se tome. Una planeación bien realizada debe basarse en hechos y no en suposiciones vagas y genéricas. A continuación se da mención de algunas definiciones de la planeación:

Según Koontz (2008), la planeación es seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Por otra parte Daft & Marcic (2010), indican que la planeación es una función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlos.

Para el autor Munch (2006), la planeación es como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Por lo anterior, se concluye que la planeación es una función administrativa que sirve para seleccionar proyectos y objetivos para realizarlos en un futuro ya sea cercano o lejano, ayuda a tomar decisiones y cumplimiento de metas si se llevan a cabo investigaciones y esquemas para lograrlo.

De igual manera la planeación es importante, toda vez que en esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, esto porque a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por parte, el conocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

2.2.3 Organización.

La organización corresponde a la segunda fase administrativa, la definición se puede ver de varias formas a continuación se citan varios conceptos sobre lo que es la organización:

Reyes (2007), indica que la organización es la estructuración de las relaciones que debe de existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos

materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para los autores Daft & Marcic (2010), la organización es Función administrativa concerniente a la asignación de tareas, la agrupación de tareas en los departamentos y la asignación de los recursos a los departamentos.

Por otra parte Munch (2006), cita que la organización es “el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Por lo anterior la organización suministra los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, deben integrarse para que estas funciones administrativas puedan ejercerse. Sin organización, los administradores no podrán ejercer su función, por lo que organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión consistente sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

2.2.4 Dirección.

Para poder definir lo que es la dirección se citan varias definiciones de varios autores reconocidos:

El autor Anzola (2002), hace referencia que la dirección es la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa.

Por otra parte, Treviño (2000), hace mención que la dirección es el proceso de influir y motivar al personal para trabajar hacia las metas organizacionales. Influir sobre el desempeño coordinado, el esfuerzo y talento individuales y de grupo.

Según Munch (2006), la dirección es “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

Por lo anterior se concluye que la dirección es un medio para guiar, motivar y dar una comunicación adecuada al personal, lo cual ayuda a la organización para el logro de los objetivos y metas que se desea alcanzar, esto se puede alcanzar solo a través de una adecuada supervisión. Así mismo, la dirección es de vital importancia, toda vez que ayuda a tener formas de comunicación, conductas más aceptadas y deseables, por lo siguiente sirve consecuentemente en la productividad y en la eficacia de los sistemas de control.

2.2.5 Control.

A continuación se da mención de algunas definiciones del control:

Para los autores Daft & Marcic (2010), el control es Función administrativa concerniente a la supervisión de las actividades de los empleados, busca que la organización siga el camino correcto hacia sus metas y se encarga de hacer correcciones según sea necesario.

Anzola (2002), indica que el control es la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

Por otra parte Mercado (2001), se refiere al control como el examen de los resultados. Controlar es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido, las ordenes que se hayan dado y con los principios que se han sustentado. El control compara, discute y critica. Tiende a estimular la planeación, a simplificar y a fortalecer la organización, a incrementar la eficiencia del mando y a facilitar la coordinación.

Por último Munch (2006), cita que el control es “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Por lo antes expuesto el control es la medición para hacer correcciones en el rendimiento de los empleados por medio de la supervisión; sirve para incrementar la eficiencia del mando y a facilitar la coordinación, la cual ayuda a estimular la planeación y el logro de metas y objetivos esperados.

En conclusión el control es de vital importancia para la organización por sus medidas para corregir actividades, además de proporcionar información que permite mostrar la situación en la que se encuentra la organización de manera rápida.

2.3 ORGANIZACIÓN.

Las personas somos conscientes de que la eficacia solamente se obtiene si se tiene un adecuado ordenamiento y coordinación en todos los recursos en los que se quiera trabajar, a esta parte se le llama organización la cual corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo.

Para Gómez (2003), Una *organización* es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

2.3.1 Importancia.

Para Mercado (2001), indica que la importancia de la organización es la siguiente: Es importante en muestra en la dependencia creciente de la gente entre si y la concentración. Es la etapa más creativa de la administración, puesto que en ella se deben establecer todas las consideraciones necesarias para definir claramente hacia dónde va un organismo y la forma más correcta y conveniente de ejecución para lograr sus objetivos. Menciona que la organización depende básicamente de la observación de sus principios y de la deficiencia del personal encargado de ejecutar las acciones necesarias para llevarlas a cabo.

Es importante para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos por la planeación. Busca es que todas las partes de la empresa, como podrían ser la producción, ventas, finanzas, compras, etc., unan sus esfuerzos para alcanzar dichos objetivos.

Para Munch (2006), la organización es de vital importancia vital importancia dado que:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contratación, nuevos productos, etc.)
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Por lo antes expuesto la organización de gran importancia por la cual es la considerada hacia dónde va los objetivos y metas de la organización, en ella se suministran los métodos para el logro de actividades y puede hacer más ligero el trabajo laboral.

2.3.2 Organización formal.

Es una de las formas en las que se puede organizar las empresas de cualquier tipo o ramo, a continuación se menciona algunos conceptos de la organización formal:

Los autores Franklin & Gómez (2002), indican a la organización formal como un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Así mismo mencionan que si se toma en consideración que la suma total del esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a

la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente. Cada miembro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si se conoce específicamente cual es el trabajo que va administrar, quien lo va a ayudar, a quien debe reportar y que miembros pertenecen a su grupo de trabajo. Para Chiavenato (2006), la organización formal es la división racional de trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por lo tanto es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.

Por otra parte el autor Koontz & Weihrich (2008), mencionan que por organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones.

Por lo anterior se concluye que la organización formal es el mecanismo o forma en donde las personas colaboran conjuntamente para tener un eficiente trabajo laboral para el logro de los objetivos. En ella se conjuntan actividades, funciones y responsabilidades de cada individuo en las cuales se permite tener canales de comunicación.

2.3.3 Organización informal.

Una de las maneras en las que se organizan muchas empresas es la organización informal la cual a continuación se da mención de su concepto:

Franklin & Gómez (2002), mencionan que la organización informal podría conceptualizarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. Menciona que en todas las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consigan por escrito pero que, no obstante, cumplen habitualmente. También que ese tipo de organizaciones tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos.

A cerca de Koontz & Weihrich (2008), basado en el libro de Chester Bernard autor del libro clásico de administración "The functions of the executive" quien describe a la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Hace énfasis, que la organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando se asocia la gente.

Por su parte Franklin (2009), menciona que la organización informal comprende todos aquellos aspectos que la organización no planea, por lo que sus acciones son creativas e innovadoras y que sus principales características son las siguientes: son un tipo de estructura que evoluciona constantemente, un excelente medio para motivar a las personas, trata a las personas como individuos, no de acuerdo con su puesto, es plana y no jerárquica, el elemento de unión es la confianza y la reciprocidad y es un mecanismo de respuesta ágil para situaciones que cambian con rapidez.

Por lo anterior se menciona que la organización informal es la que tiene establecimientos informales en las empresas ya sea en su personal la cual se da

de forma natural en las empresas, la cual se puede definir como una red de individuos que se presentan, en las organizaciones formales no se planea, se maneja por ser innovadoras y creativas, en este tipo de organizaciones se trata a los miembros como individuos y no a su puesto de trabajo. En estas organizaciones las relaciones no se presentan por documentos escritos como lo es el organigrama.

2.3.4 Organigramas.

Los organigramas son una forma de mostrar que la organización esta formalizada en ella se plasman los niveles jerárquicos de la organización, a continuación se da algunas definiciones del organigrama:

Juan Gerardo garza Treviño (2000) Representación gráfica de la estructura organizacional que contiene líneas de autoridad, comunicación, relaciones e interrelaciones tanto de línea como de staff dentro de la organización.

Hernández y Rodríguez (2008) La descripción grafica de la estructura de la empresa en términos de áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etc. Dependientes muestra las jerarquías y las relaciones de autorización y comunicación de cada uno de los puestos de la empresa.

Franklin (2009), menciona que el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría; establece criterios fundamentales para su preparación:

- ❖ **Precisión.** En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- ❖ **Sencillez.** Deben ser lo más simple, para preparar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- ❖ **Uniformidad.** En su diseño es conveniente homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- ❖ **Presentación.** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.
- ❖ **Vigencia.** Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

Por lo antes expuesto, se concluye que los organigramas son documentos que sirven a las organizaciones para presentar en forma gráfica la jerarquía organizacional, muestra la estructura de puestos, líneas de autoridad, canales de distribución y las relaciones que existen entre las mismas áreas, por lo que los organigramas permiten mostrar cómo opera la organización.

2.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS.

En las empresas las actividades cotidianas en los procesos administrativos se vuelve rutinario que conforme al tiempo va cambiando su modificación ocasionando un bajo desempeño en las actividades y afectando a la empresa lo cual hace que se establezca una herramienta que permita la ayuda para la mejora de estas actividades. Los manuales administrativos sirven para poder resolver los problemas que se presentan radica en el análisis de cada proceso, actividad,

funciones, tareas, etc. El manual de administración permite la realización específica de cada manual, permitiendo que la personal encuentre una la solución a los problemas, sin la consulta de los superiores.

El autor Rodríguez (2002), menciona que los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay para que puedan servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etc.

2.4.1 Definiciones de manual.

A continuación se dan algunas definiciones sobre que es el manual:

Para Franklin (2009), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimiento, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Por otra parte Gómez (2003), es “Son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma” Según Rodríguez es (2002), “Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

Por lo antes expuesto, un manual es un documento e instrumento que sirve como medio de comunicación para el personal de la organización, además de servir de guía para dar instrucción al personal en el desempeño de sus actividades y tareas a realizar en la empresa.

2.4.2 Objetivos.

Asimismo Rodríguez (2002), menciona que los manuales administrativos tienen las siguientes finalidades:

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

Franklin (2009), plantea algunos objetivos de los manuales administrativos los cuales son:

- ❖ Presentar una visión en conjunto (individual, grupal o sectorial).
- ❖ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ❖ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- ❖ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- ❖ Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios.
- ❖ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores solicitadas a todo el personal.
- ❖ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos disponibles.
- ❖ Fortalecer la cadena de valor de la organización
- ❖ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción socialización capacitación y desarrollo del personal.
- ❖ Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- ❖ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ❖ Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o cliente con los que interactúa la organización.

Por lo anterior se concluye que los objetivos de los manuales administrativos son tener una visión de conjunto de la organización, Facilitando el reclutamiento, selección, inducción socialización capacitación y desarrollo del personal, así poder Coadyuvar a la ejecución de labores y uniformidad, al mismo tiempo tener una mejor comunicación y orientación al personal, ahorrando tiempo y esfuerzo.

2.4.3 El manual como medio de comunicación.

Rodríguez (2002), da importancia a los manuales administrativos y los representa como un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar.

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

Por lo antes expuesto, se concluye que un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto el logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Esta información, así como las instrucciones y descripciones de procesos también llegara a los jefes a través del manual.

2.4.4 Ventajas y desventajas.

Fincowsky & Gómez (2002), Ceja hacen referencia a las ventajas y desventajas de los manuales administrativos son:

Ventajas.

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.

2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como guía en el adiestramiento de novatos.

Desventajas.

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitado y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir una estricta reglamentación y rigidez.

Por otra parte Rodríguez (2002), menciona que los manuales administrativos radican de una serie de ventajas que ofrecen, sin embargo, tiene ciertas desventajas las cuales de ninguna manera le restan importancia.

Ventajas.

1. Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
2. Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etcétera.
3. Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
4. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
5. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
6. Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instituciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas.

1. Si se elaboran de forma deficiente se produce serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
2. El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
3. Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
4. Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
5. Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan e detalles pueden volverse complicados.

Por lo antes dicho, se concluye que los beneficios de un manual administrativo son el de ser una gran fuente de información, permiten mostrar la responsabilidad

de cada puesto, grado de autoridad y su relación con los demás sirviendo de guía para todo el personal que conforma la empresa y para la que los rodea, facilitando la resolución de problemas, así mismo, ayuda a tener coordinación en la realización del trabajo; sin embargo, como desventaja algunos dirigentes de las empresas consideran que no es necesario un manual administrativo, principalmente cuando éstas son muy pequeñas, además que consideran que es muy caro, limitado, laborioso, y que pueda tener estricta reglamentación y rigidez; otra de las desventajas es si se elaboran de forma deficiente se produce serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones y también dejan de lado los asuntos informales, los cuales de igual forma son muy importantes.

2.4.5 Clasificación de manuales administrativos.

Para el autor Rodríguez es (2002), Los manuales pueden ser de diferentes tipos:

Por su contenido se dividen en cinco conceptos.

- ❖ **Manual de historia.** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado constituye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- ❖ **Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, racionales, funcionales, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- ❖ **Manual de políticas.** Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los

objetivos. Una detallada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

- ❖ **Manuales de procedimientos.** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es de guía con lo que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- ❖ **Manual de contenido múltiple.** Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.

Por función específica. En esta clasificación se puede elaborar manuales con base a las funciones operacionales; las cuales son ocho conceptos que se describen a continuación:

- ❖ **Manual de producción.** Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
- ❖ **Manual de compras.** Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual presenta una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- ❖ **Manual de ventas.** Su objetivo es señalar los aspectos esenciales de trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con

el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

- ❖ **Manual de finanzas.** Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de administración, contiene numerosas instituciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- ❖ **Manual de contabilidad.** Su propósito es señalar los principios y técnicas de contabilidad que se debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.
- ❖ **Manual del personal.** Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales del personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas del personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.
- ❖ **Manual técnico.** Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función.
- ❖ **Manual de adiestramiento o instructivo.** Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican. El manual de adiestramiento incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

Por su ámbito de aplicación. Se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades.

General las cuales se dividen en seis conceptos.

- ❖ **Manual general de organización.** Éste es el producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.
- ❖ **Manual general de procedimientos.** Éste también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de unificar la forma de operar.
- ❖ **Manual general de políticas.** Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.
- ❖ **Manual específico de reclutamiento y selección.** Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones, respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- ❖ **Manual específico de auditoría interna.** Su objetivo es definir política, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.
- ❖ **Manual específico de procedimientos de tesorería.** Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo.

Según Fincowsky & Ceja (2002), la clasificación de los manuales administrativos es la siguiente:

Por su naturaleza o área de aplicación, las cuales se divide en tres conceptos:

- ❖ **Macroadministrativos.** son los documentos que contienen información de más de una organización.
- ❖ **Mesoadministrativos.** Son los instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- ❖ **Microadministrativos.** son manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Por su contenido las cuales se dividen en 13 conceptos.

- ❖ **De organización.** Estos manuales contienen información definida sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área en particular comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.
- ❖ **De procedimientos.** Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una mitad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- ❖ **De historia de la organización.** Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, como su creación, crecimiento,

logros, evolución de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral.

- ❖ **De políticas.** También denominados como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- ❖ **De contenido múltiple.** Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:
 - ❖ Que sea más accesible para su consulta.
 - ❖ Que resulte más viable económicamente.
 - ❖ Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
 - ❖ Que sea una instrucción del nivel directivo.
- ❖ **De puestos.** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relacione, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- ❖ **De técnicas.** Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- ❖ **De ventas.** Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:
 - ❖ Descripción de productos y / o servicios.
 - ❖ Mecanismos para llevarlas a cabo.
 - ❖ Políticas de funcionamiento.
 - ❖ Estructura del equipo de trabajo.
 - ❖ Análisis ambiental.
 - ❖ División territorial.
 - ❖ Medición del trabajo.
- ❖ **De producción.** Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo de fabricación.

- ❖ **De finanzas.** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- ❖ **De personal.** identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:
 - ❖ Prestaciones
 - ❖ Servicios
 - ❖ Condiciones de trabajo.
- ❖ **De operación.** Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico
- ❖ **De sistemas.** Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etcétera, de una organización.

Por su ámbito, las cuales son dos conceptos.

- ❖ **General.** Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- ❖ **Específicos.** Manuales que centran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

Por lo anterior se concluye, que los manuales administrativos presentados dentro de las clasificaciones son herramientas que sirven para una función específica que apoya a la operatividad de la empresa, además de servir como medio de

comunicación para la mejora de la mismas controlando las actividades que se llevan a cabo. Un tipo de manual administrativo que se menciona en la clasificación del contenido es el manual de organización, el cual muestra la estructura formal de la empresa, y sirve de guía para el personal de la empresa, toda vez que muestra información básica y primordial que los empleados deben de saber para operar sus actividades adecuadamente.

2.4.6 Los pasos en la elaboración del manual de organización.

Rodríguez (2002), indica que para elaborar manuales se tienen que seguir estos pasos:

- 1. Recopilación de información.** Preparar la recopilación y organización de toda la información que se integra al manual.
- 2. Procesamiento de la información.** Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica, mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.
- 3. Redacción.** Definir la materia de que se trata; ¿de qué va a tratar el manual?, además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo y comprensible, es necesario también tener en cuenta los objetivos del manual.
- 4. Elaboración de gráficas.** Técnicas visuales se pueden realizar en el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido. Deberán hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- 5. Formato y composición.** Ya compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar con todo el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida de la

facilidad de lectura, consultada, estudio y conservación, además de pedir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

6. **Revisión y aprobación.** La revisión consiste, el analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Posteriormente a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes.
7. **Distribución y control.** Realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.
8. **Revisión y actualización.** Se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Por otra parte Franklin (2009), indica que para elaborar manuales se deben de seguir los siguientes pasos:

1. **Diseño del proyecto.** La tarea de prepara manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien lo consulta. Se debe poner mucha atención en todos y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.
2. **Presentación del proyecto del manual a autoridades.** Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a las autoridades de la empresa.
3. **Captación de la información.** Se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

4. **Integración de la información.** Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.
5. **Análisis de la información.** En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, integración e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.
6. **Preparación del proyecto del manual.** Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en un labor de síntesis, formado en un documento integrado.
7. **Formulación de recomendaciones.** En este paso es convertir las conclusiones de propuestas específicas, es decir, en recomendaciones.
8. **Presentación del manual para su aprobación.** Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación.
9. **Reproducción del manual.** Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidos en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión.
10. **Implementación del manual.** Representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y competentes organizaciones. Así como dar a conocer el manual.
11. **Revisión y actuación.** La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace

necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Según el autor Mercado (2003), se hace mención de los pasos para elaborar el manual de organización son los siguientes:

- 1. Nombrar comisión encargada del diseño.**
- 2. Decidir sobre el contenido del manual.**
- 3. Recopilar la información relativa a cada aspecto del contenido.**
- 4. Clasificar la información recopilada.**
- 5. Redactar la versión preliminar del manual.**
- 6. Procurar la opinión de los dirigentes departamentales sobre la versión preliminar.**
- 7. Redactar la versión definitiva.**
- 8. Decir sobre las características externas del manual.**
- 9. Publicar y difundir el manual entre los interesados.**

Por lo antes mencionado, se puede concluir que invariablemente cada autor tiene su propia forma de realizar un manual de organización, sin embargo, este conocimiento sirve de base fundamental para la preparación del mismo y su contenido dependerá tanto del criterio de quien lo elabore como del tamaño y giro de la organización en la que se implantará; es importante mencionar que existen semejanzas y diferencias en cada uno de los autores, por lo que una de las diferencias más importante es el número de fases que presentan cada uno de ellos, por ejemplo, el autor Rodríguez (2002), indica que el primer paso que se debe de realizar es la recopilación de la información, mientras que Mercado (2003), señala que se debe nombrar una comisión encargada del diseño; de la misma forma Franklin (2009), señala como su primer paso el diseño del proyecto a diferencia del autor Rodríguez (2002) antes mencionado. Por último es importante considerar que los tres autores exhibidos, mencionan al final del

proceso de elaboración del manual hacer una publicación, distribución y revisión del manual para mejoras del mismo.

2.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Un manual de organización contempla con más detalle la información que proyecta un organigrama, especifica los puestos y la relación que hay entre ellos, así como también muestra la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las tareas, procesos de las unidades orgánicas de la empresa.

2.5.1 Objetivos del manual de organización.

Según el Rodríguez (2002), las cuales son las siguientes:

- ❖ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ❖ Precisar las funciones encontradas a cada unidad orgánica 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.
- ❖ Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- ❖ Facilitar el cumplimiento y selección del personal.
- ❖ Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- ❖ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Al respecto Franklin (2009), plantea algunos objetivos de los manuales administrativos los cuales son:

- ❖ Presentar una visión en conjunto (individual, grupal o sectorial).
- ❖ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ❖ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ❖ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- ❖ Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios.
- ❖ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores solicitadas a todo el personal.
- ❖ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos disponibles.
- ❖ Fortalecer la cadena de valor de la organización
- ❖ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción socialización capacitación y desarrollo del personal.
- ❖ Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- ❖ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ❖ Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o cliente con los que interactúa la organización.

Por lo anterior se concluye que el manual de organización tiene como objetivo presentar una visión clara de la organización, para mejorar la ejecución correcta de las labores encomendadas, con lo cual se evitarán las repeticiones de instrucciones permitiendo con ello, ahorro en cuanto al tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo; de la misma forma, mejora el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, facilitando el reclutamiento, selección, inducción socialización capacitación y desarrollo del personal, todo ello en su conjunto permite brindar la orientación al personal de nuevo ingreso sirviendo como fuente de información para conocer la organización.

2.5.2 Importancia del manual de organización.

Según Rodríguez (2002) es importante ya que indica una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- ❖ Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- ❖ La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- ❖ Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación y reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades de personal con que se cuenta. Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

Franklin (2009), menciona que la tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular, lo que hace énfasis de una secuencia de acciones e indica lo siguiente:

- ❖ Los recursos de una empresa deben ser organizadas para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo
- ❖ La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder el acto de supervisión.

- ❖ Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por partes de los jefes.

Por lo antes expuesto se concluye, que los manuales de organización tienen como importancia dar una secuencia de acciones a seguir, toda vez que centraliza los objetivos del organismo; el análisis de los bienes y servicio; administración de personal; una apreciación de las habilidades y capacidades de personal con que se cuenta; manifestando la responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

2.5.3 Tipos de manuales de organización.

Según el autor Rodríguez (2002), Puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que va dirigido.

Manuales generales de organización. Son aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.

Manuales específicos de organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

Con lo anterior, se concluye que los manuales de organización pueden abarcar la relación de toda la empresa, esto porque permiten se exponer la información básica que debe de conocer el personal que conforma la empresa; por otra parte, los manuales de organización son realizados de forma general para toda la

empresa, de la cual se muestra una sección concerniente a la descripción de puestos.

2.4.4 Contenido del manual de organización.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinada organismo social.

Los apartados que deberán contener un manual de organización para uniformar su presentación de conformidad con los siguientes autores son:

Autor	Autor	Autor
Rodríguez (2002)	Ceja (2003)	Mercado (2001)
Identificación. En este apartado del manual se deberá indicar, el primer término, los datos siguientes: ❖ Nombre del organismo o unidad orgánica. ❖ Título y extensión del manual (general o específico). ❖ Lugar y fecha de publicación. ❖ Número de	Identificación. ❖ Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere. ❖ Título y extensión del manual (general o específico). ❖ Niveles jerárquicos que comprende. ❖ Lugar y fecha de elaboración. ❖ Numero de	Identificación. Todo manual de organización debe registrar, en el primer término, el nombre del organismo o de la unidad administrativa a que se refiere, la aclaración de si se trata de una organización general o específico,

revisión, en su caso. ❖ Unidad orgánica responsable de su aplicación. Índice. Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión pulida de un esquema, en la que se incluyen los números de formato de referencia. Introducción. En esta sección se explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Es importante que la introducción sea breve, y que si es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura. En la introducción no se debe describir de manera	revisión, en su caso. ❖ Unidades responsables de su elaboración. ❖ Cantidad de ejemplares impresos. Índice o contenido. Es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento. Prólogo y/o introducción. Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen su elaboración o revisión, y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Directorio. Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de	y el lugar y la fecha de su elaboración. Directorio. Consiste en la relación de los funcionarios y de los cargos que éstos ocupan dentro de la estructura de organización de una entidad o unidad administrativa, lo cual facilita la comunicación entre ellos y otros funcionarios. Prólogo. Explicación de los propósitos que se pretenden cumplir a través del manual, del ámbito de su aplicación, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión; asimismo, mención de las unidades administrativas que participan en su elaboración, y además consideraciones y
---	--	---

detallada la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y cómo pueden usarlo. La naturaleza de la introducción depende del tipo que se esté preparando. A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en el manual de organización. ❖ <i>Objetivo del manual.</i> Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará. ❖ <i>Ámbito de aplicación.</i> Se debe explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación. ❖ <i>Autoridad.</i> Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda	una unidad administrativa. Antecedentes históricos. Breve de descripción histórica sobre la empresa. ❖ <i>Origen.</i> Causas que dieron lugar a su creación. ❖ <i>Desarrollo.</i> Señalar modificaciones que se hayan efectuado en cuanto a estructura, funciones, etc. Legislación o base legal (marco legal). Consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Atribuciones. Consiste en una transcripción textual y	observaciones que se juzguen pertinentes. Antecedentes históricos. Breve descripción de las razones o causas que dieron origen a la entidad y mención de la información sobresaliente en su desarrollo y evolución. Estructura Orgánica. Relación ordenada y sistemática de los principales cargos y de las unidades administrativas adscritas a estos; todo codificado en tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia. Organigrama. Representación gráfica de la estructura de la organización en la
---	--	---

emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indica simplemente que el director general, un secretario un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual. ❖ <i>Como usar el manual.</i> Esta parte es la más importante en la introducción del manual. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo. Directorio. Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, puede incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente. Antecedentes Históricos. En esta sección se debe de describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que éste se creó (en el caso de	completa de las facultades conferidas a la entidad o sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. Objetivo. Este es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales. Políticas. Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayudan a ella. Las políticas dan significado a los objetivos. Por medio de ellas las metas adquieren una expresión significativa e individual. Estructura orgánica. Forma en que están ordenadas las unidades que	que se muestran los principales cargos y las unidades administrativas de la entidad. Deberán mostrar los principales puestos que la integran. Descripción de funciones. Relación de las funciones que corresponden a cada uno de los principales cargos y las distintas unidades administrativas. Esta descripción corresponde a las actividades que integran cada uno de los puestos.
---	---	---

organismos públicos), e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico. Base Legal (en caso de organismos públicos). Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades. Organigrama. Este apartado debe representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría. Estructura funcional. Este apartado se debe describir las actividades inherentes a cada	componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre sí sus unidades internas. Organigramas <i>Organigrama estructural.</i> Es la presentación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación, las líneas de autoridad y supervisión, así como las unidades de categoría especial. <i>Organigrama funcional.</i> Es el organigrama estructural complementado con las funciones genéricas de cada unidad administrativa. Funciones. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr	
--	--	--

uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.	los objetivos de una institución y de cuya ejecución es responsable un órgano administrativo. Índice de procedimientos. Se anotaran los principales procedimientos que se ejecutan en las unidades administrativas que comprenda el manual Glosario de Términos. Lista de aquellos términos que auxilien en la comprensión del texto formulado.	
--	---	--

A continuación se explican los elementos tomados en cuenta para el contenido del manual de organización a criterio de Franklin (2009).

Identificación.

- ❖ Logotipo de la organización.
- ❖ Nombre oficial de la organización.
- ❖ Título y extensión (general o específico).
- ❖ Lugar y fecha de elaboración.
- ❖ Numero de revisión.
- ❖ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

- ❖ **Clave de la forma:** en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma.

Índice o contenido. Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo y/o introducción. Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferente del más alto nivel jerárquico.

Antecedentes históricos. Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o base legal. Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Atribuciones. Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades.

Estructura orgánica. Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de descripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Funciones. Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Descripción de puestos. Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- ❖ Identificación del puesto
- ❖ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- ❖ Funciones generales y específicas.
- ❖ Responsabilidades o deberes.
- ❖ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ❖ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Directorio. Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares. Su interpretación en el manual es opcional.

Por lo antes dicho, se comprueba que el contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y cantidad de material que se desea detallar la cual

está integrada por elementos, mismos que pueden variar de acuerdo a las necesidades que la empresa requiere.

2.4.5 El proceso de actualización del manual de organización.

En esta sección se explica las medidas tendientes a mantener la vigencia de los manuales administrativos a criterio del autor Rodríguez (2002):

Planeación de la actualización.

La planeación consiste en establecer lo que se va hacer. El trabajo de planeación no determina con la publicación de un manual, sino que se extiende hasta su revisión y actualización. A fin de revisar y actualizar el manual es conveniente considerar las recomendaciones siguientes:

- ❖ La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales para mantenerlos apegados a la realidad.
- ❖ Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios, adicionales o supresiones deberá presentar las propuestas a la unidad administrativa responsable para que ésta se encargue de verificar que no contradigan las políticas generales del organismo y determine los posibles efectos en otras unidades, de tal manera que se mantenga la uniformidad de estilo y presentación.
- ❖ La unidad administrativa responsable (organización y método o sistemas y procedimientos) someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridas para la elaboración del original de los mismos.
- ❖ Cuando se publique un manual contextos revisados habrá que indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes. El mejor

método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado del texto a mano izquierda.

- ❖ Será necesario registrar todos los cambios realizados en cada tipo de manual (o los cambios no aceptados) y las razones que los justifican.
- ❖ Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.

Ejecución de la actualización.

La interpretación. Una vez que se ha obtenido la autorización para hacer cambios deberán seguirse los siguientes pasos:

- ❖ Las funciones procedimientos o política nuevas deben redactarse en forma diferente, algunas organizaciones suelen utilizar hojas de colores y distintos tipos de impresión a los utilizados en el manual original con el de resaltar el cambio.
- ❖ Las nuevas disposiciones deben acompañarse por una indicación en la que se aclare que éstas sustituyan a anteriores disposiciones. Por lo general la fecha de entrega en funcionamiento es suficiente para determinar la época en que un procedimiento, una política, etc., se puso en vigor. Sin embargo, no es suficiente para garantizar que la disposición a la que se hace referencia sea la más reciente y, por tanto, la única válida en la actualidad
- ❖ La nueva función, política o procedimiento debe insertarse en el manual con la suficiente anticipación necesaria antes de que entre en vigencia para que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.

Control de la actualización.

La inserción de cambios en el manual debe ser autorizada por un control central que los revisará antes de aprobarlos con el fin de evitar confusiones y malas interpretaciones, por lo que derivado de la complejidad de las estructuras administrativas cada vez más complejas, sea necesario agregar nuevo material cada tres o seis meses, junto con ciertas modificaciones al ya existente. Así mismo es importante mencionar que las características básicas del manual son la legibilidad, referencia y revisiones. Sin embargo, en la práctica se pone mucho interés en la última (La revisión), esto toda vez que permite ayudar al mantenimiento de los manuales e implementarla como una práctica.

Según el autor Franklin (2009), la actualización de los manuales administrativos es:

Radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisión periódicas. Para ello es conveniente:

- ❖ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- ❖ Establecer un calendario para la actuación del manual.
- ❖ Designar un responsable para la atención de esta función.

Por lo antes dicho, el manual de organización se debe revisar y actualizar cada cierto tiempo; esto se debe a que las empresas, van cambiando constantemente en sus procesos y el manejo de la gestión administrativa; la cual se debe de colocar en el manual de organización para la mejora de la empresa y quien lo integra.

2.6 ANALISIS DE PUESTOS.

En el manual de organización se incluye la descripción de puestos, en la cual se encuentra expuesta el análisis de puestos en la cual se recaba información primordial de los puestos que compone la empresa estableciendo las tareas, actividades, deberes, obligaciones, etc., que debe desempeñar el empleado al establecerse en la empresa, con el fin de servir como guía de ejecución y la dotación del personal de la empresa.

2.6.1 Concepto.

Según Gilson & Ivancevich & Donnelly & Konopaske (2006) el análisis de puesto es el Proceso de definir y estudiar un puesto en términos de comportamiento y la educación específica y entretenimiento que se necesitan para desempeñarlo.

Por otra parte Robbins & Decenzo mencionan que el análisis de puestos es la evaluación del tipo de habilidades, conocimientos y capacidades que se necesita para desempeñar debidamente cada uno de los puestos de una organización.

Según Mercado (2003), menciona lo define como una técnica que consiste en reglas para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica.

Con base a lo anterior, se concluye que el análisis de puestos es un proceso de las actividades que el empleado debe de realizar al momento de ingresar a una empresa; de la misma forma se plasman el comportamiento y nivel de educación que se requiere de igual manera las habilidades, conocimientos y capacidades que se necesita para desempeñar las actividades que realizara

2.6.2 Objetivo.

Según Bohlander & Snell el objetivo del análisis de puestos es ayudar a la organización a establecer hasta que punto sus requisitos de selección y desempeño se relacionan con el puesto.

Según Munch y García (2004), argumentan que los objetivos principales de esta técnica son:

- ❖ Mejorar los sistemas de trabajo.
- ❖ Delimitar funciones y responsabilidades.
- ❖ Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- ❖ Fundamentar programas de entretenimiento.

Asimismo Chiavenato (2001), menciona que el análisis de puestos constituye la base de cualquier programa de recursos humanos, por lo que al respecto enumera algunos de los objetivos que se persiguen en tal análisis:

- ❖ Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- ❖ Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- ❖ Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- ❖ Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargo, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

- ❖ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- ❖ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- ❖ Suministrar a la selección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

Es indiscutible que el objetivo de realizar el análisis de puestos son varios, pero primordialmente permite ser un elemento de ayuda a los sistemas de trabajo, en el se describen los perfiles de puesto de los ocupantes de los diversos cargos de la empresa, permite proporcionar y mantener informada a la organización de la estructura organizacional, así mismo, se puede observar la clasificación de los cargos de acuerdo a la posición del empleado. Finalmente es un medio de ayuda para llevar a cabo de manera más eficiente los procesos de reclutamiento de personal y por consiguiente la optimización de las actividades de la administración de recursos humanos.

2.6.3 Métodos para recabar información.

Existen diferentes maneras para obtener información que deberá obtener el análisis del puesto. A continuación se da muestra de algunos de los autores que dan muestra de los métodos para recabar información:

Según Werther & Davis (2008), exponen los siguientes métodos:

- ❖ **Entrevistas.** Las entrevistas directas constituyen una manera efectiva de obtener información sobre el puesto. El analista tendrá una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite exponer con facilidad puntos que no

estarían claros de otra manera. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo.

- ❖ **Grupos de Expertos.** Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor.
- ❖ **Cuestionarios por medios electrónicos.** Un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir por correo electrónico un cuestionario con preguntas que permitan obtener un análisis adecuado de u puesto determinado o de varios. La precisión que permite este método, sin embargo, es inferior, debido a que algunas preguntas no se comprenden bien, a que algunas respuestas tienden a ser incómodas, y a que algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente no se regresarán a tiempo a la persona que los géneros.
- ❖ **Bitácora de empleados.** Otra opción consiste en dar instrucciones a cada empleado para llevar un diario o bitácora de sus actividades diarias. A intervalos de varias horas o días, dependiendo de la naturaleza de actividad, el empleado consiga las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de esas bitácoras, los resultados serán confiables.
- ❖ **Observación.** La conservación directa es lenta, costosa y cuando se aplica en gran escala resulta menos precisa y confiable que otras técnicas de obtención de datos. Es el método idóneo, cuando la labor es manual y repetitiva, y en los casos en que los analistas cuestionan la información que han recibido en otras fuentes, la observación directa puede ser el mejor método.
- ❖ **Combinaciones.** Los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas, utilizando dos o más de manera simultánea.

Para Bohlander & Snell (2008), los métodos para recabar información son los siguientes:

- ❖ **Entrevistas.** El analista de puestos puede solicitar a los empleados y gerentes, por separado, información sobre el puesto que se revisa.
- ❖ **Cuestionarios.** El analista de puestos puede hacer circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y los gerentes. Estos formatos se utilizarán para obtener información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto, el propósito del mismo, la conveniencia física, los requisitos para desempeñarlo (habilidad, educación, experiencia, exigencia físicas, y mentales), el equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos y las cuestiones especiales de salud y de seguridad.
- ❖ **Observación.** El analista de puestos puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formulario estandarizado las actividades de quienes los ocupan.
- ❖ **Diarios.** Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo. Por lo común se hacen en tiempos específicos del horario de trabajo (cada media u hora completa) y se llevan durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Por otra parte Ivancevich (2007), los métodos para recabar información son los siguientes:

- ❖ **Observación.** Se acude a la observación directa de los puestos que requieren actividades manuales, estandarizadas y que son de ciclo breve. El analista de puestos debe observar a una muestra representativa de individuos realizar el trabajo. la técnica de observación directa requiere que el analista esté capacitado para centrarse en los comportamientos pertinentes del trabajo.

- ❖ **Entrevistas.** Son la técnica que más se usa para reunir datos de análisis de puestos; por medio de ellas el analista tiene la oportunidad de hablar en persona con los titulares y éstos pueden hacerle preguntas a aquel, situación que se presta para que el analista explique cómo se aprovecharan los conocimientos y la información que se adquirieran en el análisis.
- ❖ **Cuestionarios.** Los cuestionarios son el método menos caro de reunir información. Es un medio eficaz de reunir grandes volúmenes de información en tiempos breves. El formato y el grado de estructura de un cuestionario son temas polémicos.
- ❖ **Diario o bitácora del titular del puesto.** Es un registro que asientan los titulares de los deberes de su puesto, su frecuencia y la ocasión en que se cumplen. Esta técnica requiere que el titular lleve un diario o un registro; desafortunadamente, la mayor parte de las personas carecen de la disciplina para ese cometido. Si el diario o bitácora se mantienen actualizados, proveen buena información sobre el trabajo. el diario o bitácora es útil cuando se pretende analizar puestos difíciles de observar, como los que se realizan ingenieros, científicos y directores.

Por lo antes señalado, se concluye que existen diferentes maneras para la obtención de información, observando que el autor Werther & Davis (2008), menciona los método de combinaciones la cual no lo menciona ningún otro autor; este método es de gran utilidad, porque permite combinar varios medos a la vez para poder recabar más información. En cuanto a los autores Bohlander & Snell (2008), Ivancevich (2007), ambos coinciden con la mayoría de los métodos para la obtención de información; de igual manera cualquier método tiene sus ventajas y desventajas, se debe seleccionar el método de acuerdo a las necesidades de quién realiza el análisis de puestos y de acuerdo a las características de la empresa que permita una mayor efectividad; y como se mencionó anteriormente es posible combinar varios métodos para permitir obtener una mejor información.

CAPITULO III

MÉTODO.

En el presente capítulo se indica cómo se llevó a cabo la elaboración del manual de organización, el cual hace mención del sujeto donde se realizó la investigación, así como también, los materiales y el procedimiento que se utilizó para la preparación del manual de organización.

3.1 Sujeto.

El sujeto del presente estudio es la empresa Agroservicios de Cajeme, S.A de C.V., distribuidora de productos Purina, misma que se encuentra ubicada por la Calle Jalisco No. 207 Sur, entre Guerrero y No Reección, en Ciudad Obregón Sonora, México. El servicio que presta la empresa, es la compra venta de productos agrícolas de giro comercial, contando actualmente con siete empleados los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: gerente general, contador, dos secretarias, dos almacenistas y dos repartidores de producto.

3.2 Materiales.

Los instrumentos que se utilizaron para llevar la recopilación de datos necesarios para la realización del manual de organización fueron los siguientes.

Se realizaron dos cuestionarios, el primero de ellos consta de cincuenta preguntas, mismas que se plasmaron para realizar un diagnóstico sobre las funciones actuales de la empresa, dicho cuestionario consta de varias preguntas de opción múltiple y dicotómicas. (Ver apéndice I).

El segundo cuestionario se basó en cuatro secciones las cuales la primera de ellas se refiere a la ubicación del puesto, la segunda en la descripción genérica del mismo, un tercer momento comenta sobre la descripción específica del puesto y por último se hace referencia al perfil del puesto. (Ver apéndice II).

Cabe mencionar que estos reactivos fueron aplicados al personal que labora en la empresa Agroservicios de Cajeme, S.A. de C.V.

También se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas a los miembros de la empresa para conocer diferentes opiniones respecto a sus funciones.

3.3 Procedimiento.

Durante el presente trabajo, se consideró lo dispuesto para llevar a cabo una consultoría en una empresa de la localidad, y de la cual pudieran surgir áreas de oportunidad; una vez identificada la empresa, que para la presente investigación fue Agroservicios de Cajeme, S.A de C.V., posteriormente y de manera conjunta con el propietario de la misma, se analizaron las áreas que requerían de una atención especializada, para lo cual se llevó a cabo la discusión del planteamiento para su desarrollo, así como los acuerdos de servicio.

Por lo anterior y derivado del proceso aplicado y resultados obtenidos, es como se inició con el diseño del manual de organización, mismo que una vez terminado se

entregó al dueño de la empresa, lo anterior con la finalidad de que pudiera darlo a conocer a sus empleados, y con ello, facilitar la organización de la misma.

El proceso de elaboración de dicho manual de organización son los siguientes pasos:

Primeramente se llevó a cabo la realización de convenios y cartas de asignación esto con el fin, de sentar las bases que sustentan el servicio y productos a entregar, mismas que fueron entregadas al dueño de la empresa para la obtención de firmas y decisión final.

Como segundo paso fue la búsqueda de información suficiente para poder realizar el manual de organización en el cual dicha información fue de los autores Joaquín Rodríguez Valencia, Guillermo Gómez Ceja, Salvador Mercado y Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. Los cuales proporcionaron la suficiente información conceptual para la elaboración del el manual de Organización.

Como tercer paso, se recopiló información de diversas herramientas de diagnóstico como lo son: elaboración de cuestionarios, la entrevista y la técnica de observación, mismos que fueron aplicados tanto al dueño de la empresa como a sus empleados o colaboradores; una vez obtenida dicha información, se procesó la misma y se determinaron las áreas de oportunidad, resultando entre otras la necesidad de realizar un manual para la empresa.

Posteriormente, y teniendo como base los resultados obtenidos se procedió al diseño del manual de organización para la empresa Agroservicios de Cajeme S.A DE C.V, en Cd. Obregón, Sonora, el cual tiene como objetivo contribuir en la formalización de las funciones de los puestos de su estructura organizacional, y al mismo tiempo ser un medio de ayuda para incrementar su funcionalidad y coordinación de trabajo.

Finalmente se realizó una entrevista al gerente de la empresa, detallando los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados y presentando la alternativa seleccionada que ayude a provechar las áreas de oportunidad.

Una vez acordada la propuesta, se acordó los tiempos y horarios para cada sesión de tal manera que no interfiera en el desempeño de las actividades laborales de los trabajadores, siempre y cuando se cumpla el objetivo, buscando un dinamismo en el programa y aprovechando al máximo el tiempo requerido.

Por lo antes expuesto anteriormente sobre el proceso del manual de organización se determino para la empresa Agroservicios de Cajeme, S.A de C.V., el siguiente procedimiento:

- Recopilación de Información.
- Procesamiento de la información.
- Redacción.
- Elaboración de Graficas.
- Formato y composición.
- Revisión y aprobación.
- Distribución y control.
- Revisión.

CAPÍTULO IV.

RESULTADO Y DISCUSIÓN.

En el presente capítulo se muestra el resultado obtenido durante el desarrollo del estudio, mismo que generó como propuesta el diseño e implementación de un manual de organización, con el fin de dar formalidad a la empresa Agroservicios de Cajeme S.A DE C.V, en Cd. Obregón, Sonora; de la misma manera se presenta la discusión relacionada con el manual de organización.

4.1. Resultado.

El resultado obtenido en relación con el objetivo establecido en la investigación, fue diseñar un manual de organización el cual contribuya en la formalización de las funciones de los puestos de su estructura organizacional, y al mismo tiempo permita incrementar su funcionalidad y coordinación de trabajo.

Durante el desarrollo del manual de organización, se consideró en primera instancia el proceso de consultoría en complemento con el procedimiento para la realización del manual de organización, dispuesto por el autor Rodríguez (2002).

Por lo antes expuesto, es importante mencionar que para el desarrollo del contenido del manual, se tomó como referencia lo dispuesto por los autores Franklin (2009) y Rodríguez (2002).

Este manual de organización está constituido con el apartado de presentación, se inicia con la portada e índice del manual de organización, seguido por una breve introducción, para continuar con el objetivo general del manual, ámbito de aplicación, autoridad y como hacer uso del mismo.

Posteriormente en el apartado de contenido se muestra el directorio de la empresa, lo cual permite identificar la colocación de los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa. De igual forma, se presenta la elaboración de información básica de la empresa como lo es: antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, reglas y políticas.

Lo anterior en su conjunto permitió actualizar la información básica de la empresa permitiendo elaborar el organigrama, descripción de puestos y sus especificaciones, con el fin de contar con una mejor información de los perfiles que debe de tener cada empleado, para su mejora continua.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones con el fin de hacer el mejor uso del manual de organización por parte de todos sus integrantes.

Una vez mencionados los puntos del contenido del manual de organización, a continuación se presenta en totalidad la propuesta resultante.



2011

**“AGROSERVICIOS DE
CAIEME”.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Elaboro: Edith Lucia De la Vega Gálvez.

Revisado: María de Lourdes Serrano.

15/03/2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	2
Objetivo del Manual.	2
Ámbito de Aplicación.....	3
Como usar el Manual.	3
DIRECTORIO.....	4
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	5
MISIÓN.	5
VISIÓN.	6
VALORES.....	6
OBJETIVOS.....	7
REGLAS.	7
POLÍTICAS.	8
ORGANIGRAMA.	9
ANÁLISIS DE PUESTOS.....	10
CONCLUSIONES.	30
RECOMENDACIONES.	31

INTRODUCCIÓN.

Para agroservicios de Cajeme es de suma importancia formalizar sus actividades que puedan ayudar a los logros de las metas y de certidumbre a los empleados que en ella labora por ello, la creación de este manual ha significado el estudio de la formalidad de sus funciones de forma detallada, de igual forma la descripción de cada uno de sus puestos; así como las responsabilidades que tiene el mismo empleado que labora en esta empresa.

En este manual se expresará una guía para el trabajador ya que es necesario que conozca cómo está organizada la empresa mediante los procedimientos administrativos donde se describirán las actividades que realiza la empresa.

En el manual de organización de “Agroservicios de Cajeme S.A de C.V.” es un documento formal con un orden y secuencia de información general de la empresa donde muestra información básica que debe saber el trabajador así como el gerente general, en donde muestra las bases para administrarla, así como la misión, visión, reglas y valores de la misma empresa, todo esto con el fin de ayudar a que la empresa pueda alcanzar dentro de sus expectativas lo planeado.

Objetivo del manual.

El objetivo de este documento es describir las funciones administrativas y tareas específicas de forma entendible de manera que el trabajador que vaya a leerla le pueda entender y tener como expectativa la realización de las funciones que debe realizar y tener así una mejor productividad de trabajo.

También tiene como objetivo servir como vehículo de orientación e información a los proveedores y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Ámbito de aplicación.

Este documento se usara obligatoriamente para todo el personal que labora en la empresa “Agroservicios de Cajeme S.A de C.V.”

Como usar el manual.

- ✓ Este manual es para uso exclusivo de la empresa “Agroservicios de Cajeme S.A de C.V.”.
- ✓ Se prohíbe producir el manual en otra organización del mismo giro
- ✓ Se prohíbe sacar el manual de la organización social de “Agroservicios de Cajeme”.
- ✓ Para que se pueda hacer una actualización del manual se debe tener la autorización del gerente general de la empresa “Agroservicios de Cajeme”.
- ✓ Este manual servirá de gran apoyo para los nuevos miembros que integraran a la empresa “Agroservicios de Cajeme”.
- ✓ Este manual solo se usara para la consulta de los miembros de la empresa “Agroservicios de Cajeme” así como también para las personas que interactúan con la misma.
- ✓ Se podrá consultar para cuando un miembro no tenga claro los objetivos, metas que tiene la empresa “Agroservicios de Cajeme”, así como también cuando tenga dudas de las actividades que debe realizar dentro de la misma.

DIRECTORIO.

Estructura Orgánica de la Empresa.		
Clave.	Nivel.	Nombre del Área.
GG1	1	Gerente General.
C2	2	Contador.
S2	2	Secretaria
C3	3	Almacenista.(2)
RP3	3	Repartidor Productivo (2)

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Agro servicios de Cajeme abre sus puertas el 16 de enero de 1981 en el domicilio Jalisco 207 Sur entre Guerrero y No Reelección Cd. Obregón, Sonora, a cargo de Roberto Cárdenas. Con el fin de crear un patrimonio para su familia, obteniendo así la distribución completa en Cd. Obregón de los productos PURINA iniciando con únicamente alimentos para mascotas. En el transcurso de algún tiempo al llegar el año de 1987 el Sr. Andrés Rodríguez entro como empleado logrando obtener el cargo de Gerente General (Propietario) de la distribuidora en el año de 2003, llego a introducir en el mercado de Obregón, un catálogo de productos más extenso para distintos tipos de animales entre los cuales destacan el alimento para Aves de postura, avestruz, codorniz, caballos, conejos, camarones, entre otros. El motivo por el cual el Sr. Andrés Rodríguez logró obtener la propiedad de esta empresa fue porque mientras fungía de empleado el obtuvo los conocimientos para poder hacerse cargo el solo de la empresa, lo cual en base a una negociación llegó a tomar cargo de la misma.

En la actualidad con base a su esfuerzo y el gran desarrollo de sus técnicas de ventas, Agro servicios de Cajeme fue creciendo en sus productos a la venta, ofreciendo una gran variedad de vitaminas, inmobiliario, jaulas, corrales, accesorios para mascotas, (correas, platos para comida, juguetes, etc.)En base a lo anterior Agro Servicios de Cajeme (PURINA) se ha colocado en el lugar número 1 de ventas a nivel regional lo cual lo hace una empresa sólida y líder en su rango.

MISIÓN.

Ofrecer alimentos medicamentos y suplementos de calidad para los animales, un buen servicio y satisfacción total del cliente. Así como dar el servicio y asesoría personalizada para hacer más eficiente el uso de los productos, cubriendo así sus expectativas contando con el personal capacitado y calificado para ello. Contamos con los vehículos para distribuir los productos a nuestros clientes otorgándole la seguridad y efectividad en nuestros servicios.

VISIÓN.

Llegar a ser la empresa líder al nivel regional, ofreciendo el mejor producto y servicios de calidad en asesoría y distribución en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes contando con el mejor personal capacitado y preparado en el ramo, así como a su vez contribuyendo en la economía del país.

VALORES.

Honestidad. Cumplir siempre con la calidad en los productos usados, y respetar precios, actuar con transparencia, confianza e igualdad.

Puntualidad. En la entrega de los productos solicitados por nuestros clientes en el día y tiempo preestablecidos.

Responsabilidad y compromiso. Cumplir nuestras obligaciones, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y cumplimos nuestros deberes.

Éticos. Realizar las actividades y compromisos de acuerdo con nuestros valores morales.

Trabajo en equipo. Tener un entorno que aliente la innovación, la creatividad y los resultados a través del trabajo en equipo. Nuestros líderes enseñan, inspiran y promueven la participación activa en la empresa y tener la comunicación y la interacción abierta y eficaz.

Lealtad. Mantener siempre la camiseta puesta y defender del negocio.

Comunicación. Se debe contar con una buena comunicación, para que el proceso se lleve a cabo y así brindar una buena atención.

Calidad en el servicio. Mantener contentos a los clientes, brindando calidad, rapidez y atención.

Pertenencia e Identificación. Sentirse en familia formando parte de la organización, así como también estar orgulloso del lugar de trabajo y cuidar los recursos de nuestra empresa.

Integridad. Manejar una excelente imagen hacia el mercado.

Respeto. Tratar a los demás como queremos ser tratados así como atender con cortesía al público y a mis compañeros.

Excelencia. Plantear desafíos mutuos para mejorar nuestros productos y así superarnos. Siempre nos esforzamos por comprender los negocios de nuestros clientes y ayudarlos a lograr sus metas.

OBJETIVOS.

- Ser una de las empresas de mayor crecimiento y mayor éxito en el mercado de distribución de productos para anímenes a nivel regional y así tener más clientes a los cuales se les brinde nuestros servicios.
- Realizar los servicios con calidad y productos de buena calidad para que el cliente satisfaga sus necesidades, así como estar a la innovación y mejora del producto.

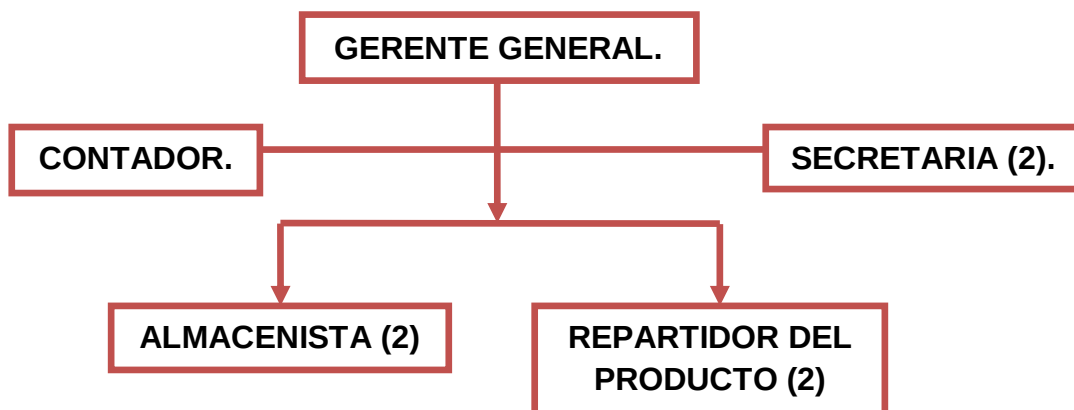
REGLAS.

1. No introducir bebidas ni alimentos.
2. Usar el uniforme necesario para realizar las actividades.
3. Cumplir con el horario establecido
4. No recibir visitas en hora de trabajo.
5. No fumar en horarios de trabajo.

6. Tener limpio el área donde se va a trabajar.
7. No llegar en estado de ebriedad, drogado, etc. ni consumir alcohol en horas de trabajo.
8. Cada miembro será responsable de su equipo de trabajo.
9. No correr dentro del establecimiento.
10. Tres retardos equivalen a un día descontado.

POLÍTICAS.

- No revender el producto.
- No vender el producto próximo a caducar.
- Entregar el producto en el tiempo establecido.
- Ordenar los productos en forma clasificada.
- Cumplir al pie de la letra los procedimientos de almacenamiento.
- Cumplir con las promociones.
- El equipo de transporte no se utilizara para uso personal.
- Contar por lo menos con dos proveedores diferentes.
- Conocer las expectativas de nuestros clientes, internos y externos y nuestros grupos de interés, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- Asegurar que el personal reciba capacitación adecuada y para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente.
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.
- Reconocimientos al personal por ideas de mejora y/o ahorro para la empresa.
- Para que la Agrosericios de Cajeme acepte un producto a devolución, éste no deberá de tener más de 10 días naturales después de la fecha de facturación.

ORGANIGRAMA.

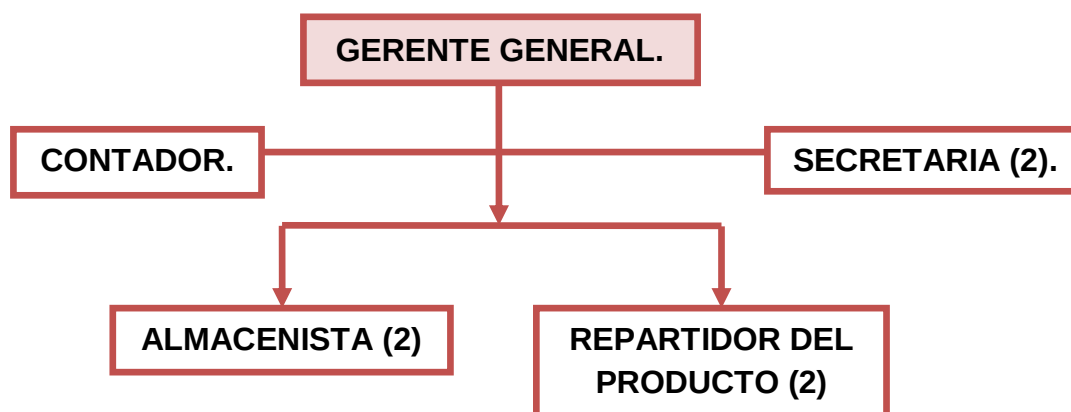
ANÁLISIS DE PUESTOS.

I. GENERALIDADES.

Puesto: Gerente General

Departamento / Área/ Sección: Administrativo.

Ubicación: Oficina.



Número de trabajadores en el puesto: 1

Puestos a su cargo: Almacenista y Repartidores.

Nivel / Jerarquía: 1 Nivel.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Es el responsable de verificar y coordinar las actividades que realiza el personal dentro de la empresa, tomar decisiones y acciones con respecto a los actos que se vayan a realizar en la empresa dando el control necesario y poder realizar los objetivos propuestos.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.

Actividades diarias.

1. Organizar.
2. Evaluar.
3. Controlar la empresa.
4. Supervisar las actividades de ventas.

5. Comunicación constante con la secretaria y los subordinados.

Actividades periódicas.

1. Chequeo del almacén.
2. Administrar las entradas y salidas de dinero.
3. Dirigir y controlar los recursos de la empresa.

Actividades eventuales.

1. Tener estrategias.
2. Sugerir propuestas para mejoras de la empresa.
3. Actividades que surjan relacionadas con la empresa.
4. Tratos con los proveedores.
5. Control de ventas.
6. Permisos al personal.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**Conocimientos:**

- Manejar diversas áreas de administración y o producción.
- Experiencia en ventas.

Habilidades:

- Facilidad para resolver problemas.
- Buen trato a los subordinados.
- Facilidad de palabra.

Iniciativa:

- Aprovechar las oportunidades.
- Tomar decisiones.
- Busca de soluciones para resolver problemas.

ESFUERZO.

Mental: se requiere para innovación de ideas y liderazgo con los demás empleados, toma de decisiones, contratación de nuevo personal

Físico: se requiere de esfuerzo mínimo, para movimiento de papeleo, supervisión.

Responsabilidad: Verificación y coordinación de lo que realiza el personal de la empresa

Condiciones de trabajo: En una Oficina con ruido mínimo para elaborar, con iluminación adecuada para la realización de trabajo y con ventilación estable para llevar a cabo el trabajo.

V. PERFIL DEL PUESTO.**Requisitos del puesto:**

- a) Edad: 24 años en adelante
- b) Sexo: indistinto
- c) Estado civil: Indistinto

Rasgos físicos: buena presentación.

Características psicológicas:

- Responsabilidad.
- Amabilidad.
- Respeto.
- Servicial.
- Innovación.
- Liderazgo

- Motivación
- Limpieza.
- Leal.
- Compromiso.
- Ético.
- Liderazgo

Escolaridad: Licenciatura en administración; Licenciado en contaduría; Licenciatura en economía y finanzas; Ingeniería Industrial; carreras a fin.

Áreas de experiencias: En diversas áreas, producción Administrativas.

Años de experiencia: Un mínimo de un año en puestos similares

Fecha: 15 de Marzo 2011.

Elaboró: Edith Lucia De la Vega Gálvez.

Revisado: María de Lourdes Serrano.

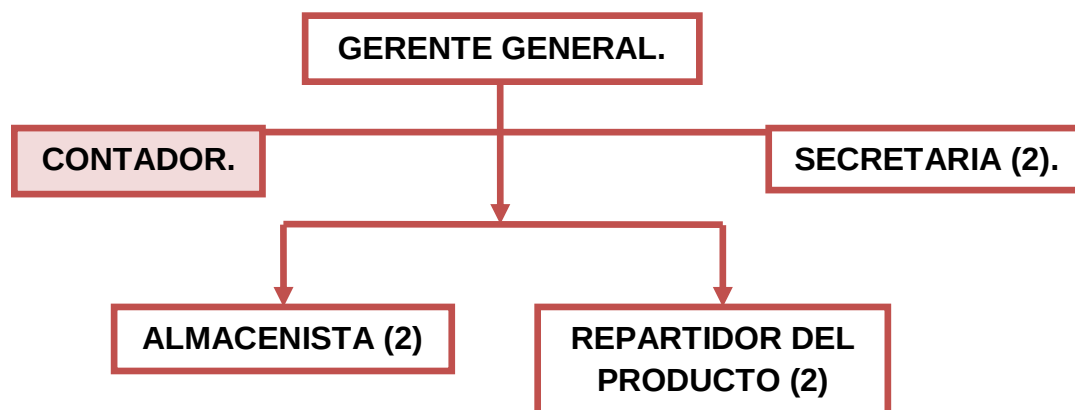
ANÁLISIS DE PUESTOS.

I. GENERALIDADES.

Puesto: Contador.

Departamento / Área/ Sección: Administrativo.

Ubicación: Oficina.



Número de trabajadores en el puesto: 1

Reporta: Gerente General.

Nivel / Jerarquía: 2 Nivel.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Es el responsable de llevar el control de las finanzas de la empresa, llevar los gastos administrativos, supervisar los registros contables de todo concepto y Generar información financiera oportuna y confiable.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.

Actividades diarias.

1. Comunicación constante con la secretaria y los subordinados.
2. Asegurar el cumplimiento de todas las operaciones fiscales relativas a la empresa.
3. Resguardar documentos contables de toda operación registrada.
4. Llevar la contabilidad al día.

Actividades periódicas.

1. Presentar informes financieros de manera oportuna y confiable.
2. Pago de honorarios.
3. Elaborar recibos de ingreso.
4. Pago de impuestos.
5. Elaborar estados financieros.
6. Elaboración de nóminas.
7. Ordenar documentos.

Actividades eventuales.

1. Proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros.
2. Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**Conocimientos:**

1. Manejar diversas áreas de administración.
2. Conocimientos de finanzas y contaduría.
3. Experiencia en ventas.

Habilidades:

1. Facilidad para resolver problemas.
2. Buen trato a los subordinados.
3. Facilidad de palabra.

Iniciativa:

1. Aprovechar las oportunidades.
2. Busca de soluciones para resolver problemas.

ESFUERZO.

Mental: se requiere para la elaboración estados y balances de la empresa.

Físico: se requiere de esfuerzo mínimo, para movimiento de papeleo, registros contables

Responsabilidad: Verificación y coordinación de los registros contables, fiscales y Resguardar documentos contables.

Condiciones de trabajo: En una Oficina con ruido mínimo para elaborar, con iluminación adecuada para la realización de trabajo y con ventilación estable para llevar a cabo el trabajo.

V. PERFIL DEL PUESTO.

Requisitos del puesto:

- a) Edad: 23 años en adelante.
- b) Sexo: indistinto.
- c) Estado civil: Indistinto.

Rasgos físicos: buena presentación.

Características psicológicas:

- Responsabilidad.
- Amabilidad.
- Respeto.
- Servicial.
- Motivación
- Limpieza.
- Ético.
- De confianza.
- Humildad.
- Liderazgo.

- Leal

Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública

Áreas de experiencias: En diversas áreas, finanzas, Administrativas, áreas a fin

Años de experiencia: Un mínimo de un año en puestos similares

Fecha: 15 de Marzo 2011.

Elaboró: Edith Lucia De la Vega Gálvez.

Revisado: María de Lourdes Serrano.

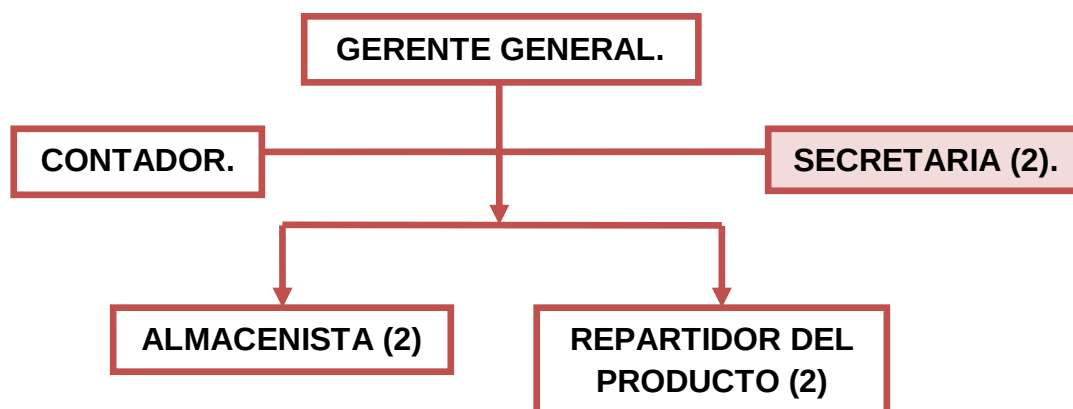
ANÁLISIS DE PUESTOS.

I. GENERALIDADES.

Puesto: Secretaria

Departamento / Área/ Sección: Administrativo, Ventas.

Ubicación: Oficina.



Número de trabajadores en el puesto: 2

Reporta: Gerente General.

Nivel / Jerarquía: 2 Nivel.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Es el responsable de colaborar con las actividades de venta, brindar información al cliente, cobrar.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.

Actividades diarias.

1. Manejar de forma eficiente el equipo de computación y utilizar los paquetes.
2. Computacionales correctamente y para efectos únicamente de trabajo.
3. Atención a clientes.
4. Cierre de caja.
5. Aclaración de dudas.

6. Informar actividades a los empleados.

Actividades periódicas.

1. Tomar y transcribir dictados de documentos.
2. Administrar las entradas y salidas de dinero.
3. Pasar llamadas al gerente.
4. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.

Actividades eventuales.

1. Mantiene contacto con la sucursal.
2. Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**Conocimientos:**

1. Computacionales.
2. Preparatoria terminada.
3. Experiencia en ventas.
4. Manejo de Archivo.

Habilidades:

1. Facilidad para resolver problemas.
2. Buen trato a los subordinados.
3. Manejo de la información.
4. Facilidad de palabra.

Iniciativa:

1. Aprovechar las oportunidades.
2. Busca de soluciones para resolver problemas.

ESFUERZO.

Mental: se requiere para la facilidad de resolver problemas y atención a los clientes.

Físico: se requiere de esfuerzo mínimo, para movimiento de reacomodo de papeleo, contestación de llamadas telefónicas.

Responsabilidad: Colaborar con las actividades de venta, atencional a los clientes.

Condiciones de trabajo: En una Oficina con ruido mínimo para elaborar, con iluminación adecuada para la realización de trabajo y con ventilación estable para llevar a cabo el trabajo.

V. PERFIL DEL PUESTO.**Requisitos del puesto:**

- a) Edad: 18 años en adelante.
- b) Sexo: Femenino.
- c) Estado civil: Indistinto.

Rasgos físicos: Buena presentación.

Características psicológicas:

- Responsabilidad.
- Amabilidad.
- Respeto.
- Servicial.
- Motivación
- Limpieza.
- Ético.
- De confianza.

- Humildad.
- Liderazgo.
- Leal.
- Compromiso.

Escolaridad: Nivel Medio superior.

Áreas de experiencias: Computacionales

Años de experiencia: Un mínimo de seis meses en puestos similares.

Fecha: 15 de Marzo 2011.

Elaboró: Edith Lucia De la Vega Gálvez.

Revisado: María de Lourdes Serrano.

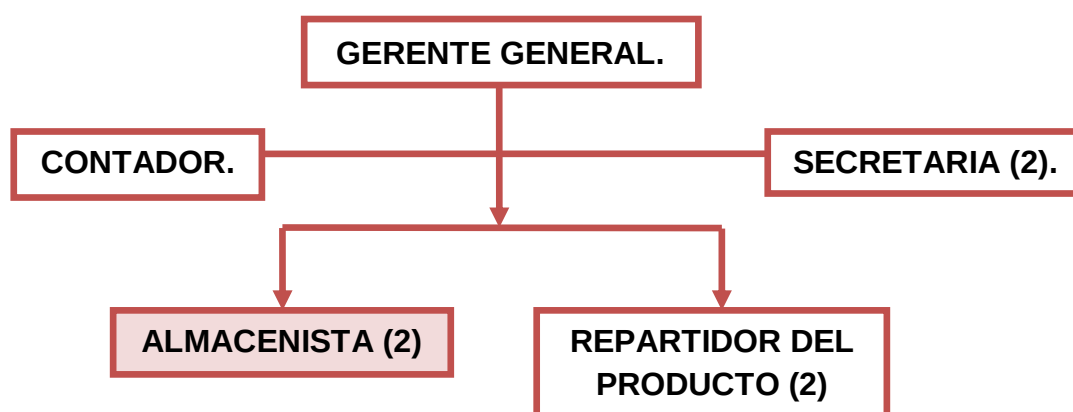
ANÁLISIS DE PUESTOS.

I. GENERALIDADES.

Puesto: Almacenista

Departamento / Área/ Sección: Compras.

Ubicación: Almacén.



Número de trabajadores en el puesto: 2

Reporta: Gerente General.

Nivel / Jerarquía: 3 Nivel.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Es el responsable de checar la existencia de los productos de igual manera realizar en forma eficaz, diligente y control de los productos, implementos que sean requeridos por las dependencias que conforman la empresa y avisar al gerente general los faltante.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.

Actividades diarias.

1. Mantener control y registro estricto sobre la existencia de todo tipo de los alimentos y medicamentos entre otros productos que maneja la empresa.
2. Ayudar en la determinación de las cantidades de los productos a adquirir.

3. Llevar a cabo el acomodo y clasificación de los alimentos y medicamentos entre otros productos que maneja la empresa.
4. Supervisar la salida y entrada alimentos y medicamentos entre otros productos que maneja la empresa vigilando su correcta distribución.

Actividades periódicas.

1. Recibir los alimentos y medicamentos entre otros productos nuevos, verificando que sea la correcta y este en buen estado.
2. Tramitar la documentación para el reabastecimiento oportuno en los almacenes, de acuerdo a las órdenes del gerente General.

Actividades eventuales.

Supervisar el almacén para verificar que se encuentre en buen estado o funcionamiento y en caso de que se encuentre algún problema resolverlo.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**Conocimientos:**

1. Preparatoria terminada.
2. Experiencia en ventas.
3. Manejo de inventarios.

Habilidades:

1. Facilidad para resolver problemas.
2. Buen trato a los subordinados.
3. Manejo de la información.

Iniciativa:

1. Aprovechar las oportunidades.
2. Busca de soluciones para resolver problemas.

ESFUERZO.

Mental: se requiere para contar cuanto almacenaje de producto, también ordenamiento del mismo y manejos de inventarios

Físico: se requiere de gran esfuerzo para la acomodación de los productos en los camiones y en almacén

Responsabilidad: Controlar y Verificar que los productos se encuentran en buen estado.

Condiciones de trabajo: En el almacén ordenado y limpio con un nivel de ruido de escala media ya que intervienen factores no controlables e iluminación adecuada para llevar adecuadamente el control de almacenaje

V. PERFIL DEL PUESTO.

Requisitos del puesto:

- a) Edad: 18 años a 45 años
- b) Sexo: Masculino.
- c) Estado civil: Indistinto.

Rasgos físicos: Buena presentación.

Características psicológicas

- Responsabilidad.
- Amabilidad.
- Respeto.
- Servicial.
- Motivación
- Limpieza.
- Ético.
- De confianza.

- Humildad.
- Leal.
- Compromiso.

Escolaridad: Nivel Medio superior.

Áreas de experiencias: Operaciones con números enteros, Inventario.

Años de experiencia: Un mínimo de seis meses en puestos similares.

Fecha: 15 de Marzo 2011.

Elaboró: Edith Lucia De la Vega Gálvez.

Revisado: María de Lourdes Serrano.

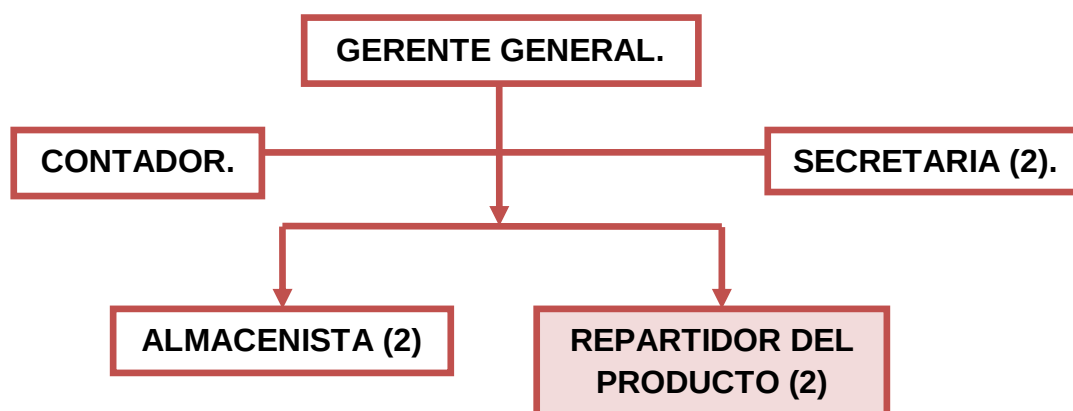
ANÁLISIS DE PUESTOS.

I. GENERALIDADES.

Puesto: Repartidor del Producto.

Departamento / Área/ Sección: Compras.

Ubicación: Almacén.



Número de trabajadores en el puesto: 2

Reporta: Gerente General.

Nivel / Jerarquía: 3 Nivel.

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Es el responsable de hacer entregar de los alimentos y medicamentos entre otros productos que maneja la empresa y Checar la existencia de los productos antes de la entrega que se encuentren en buenas condiciones.

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.

Actividades diarias.

1. Entregar cada pedido hecho por los clientes al día.
2. Tener un registro de las entregas que se hacen al día.
3. Ayudar en la determinación de las cantidades de los productos a adquirir.
4. Hacer promoción en la entrega.

Actividades periódicas.

1. Verificar que la salida y entrada alimentos y medicamentos entre otros productos que maneja la empresa sea la correcta y se encuentre en un buen estado.
2. Elaborar registros de entregas hechas a la semana.

Actividades eventuales.

1. Servicio al medio de transporte.
2. Apoyo al acomodo de los productos, alimentos y medicamentos que maneja la empresa.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**Conocimientos:**

- Preparatoria terminada.
- Experiencia en ventas.
- Manejo de inventarios.
- Saber manejar transporte grande.
- Tener buen dominio en el conocimiento de la ciudad.

Habilidades:

- Iniciativa para resolver problemas.
- Buen trato a los subordinados.
- Manejo de la información.
- Facilidad de palabra.

Iniciativa:

- Aprovechar las oportunidades.
- Busca de soluciones para resolver problemas.

ESFUERZO.

Mental: se requiere para contar cuanto almacenaje de producto sale y entra al almacena así como también, dominio de localización en la ciudad.

Físico: se requiere de gran esfuerzo para apoyo de la acomodación de los productos en los camiones y en almacén

Responsabilidad: Hacer entrega de los alimentos y medicamentos agropecuarios así como elaborar registros de las entregas a la semana

Condiciones de trabajo: En el almacén ordenado y limpio con un nivel de ruido de escala media ya que intervienen factores no controlables e iluminación adecuada para llevar adecuadamente el control de almacenaje

V. PERFIL DEL PUESTO.

Requisitos del puesto:

- d) Edad: 18 años a 45 años
- e) Sexo: Masculino.
- f) Estado civil: Indistinto.

Rasgos físicos: Buena presentación.

Características psicológicas

- Responsabilidad.
- Amabilidad.
- Respeto.
- Servicial.
- Motivación
- Limpieza.
- Ético.
- De confianza.

- Humildad.
- Leal.
- Compromiso.

Escolaridad: Nivel Medio superior

Áreas de experiencias: Operaciones con números enteros, Inventario, manejo de transporte, ventas.

Años de experiencia: Un mínimo de seis meses en puestos similares.

Fecha: 15 de Marzo 2011.

Elaboró: Edith Lucia De la Vega Gálvez.

Revisado: María de Lourdes Serrano.

CONCLUSIONES.

La realización del manual de organización es una parte muy importante en la organización de cualquier empresa ya que es necesario contar con aspectos administrativos formalizados, ya que la empresa carecía de esta guía que le servirá de gran ayuda a tener una mejor estructura y al igual le servirá para tener una mejor administración formalizada.

La elaboración del manual permitirá que los empleados conozcan la estructura organizacional y sepan qué importancia tienen en el trabajo, así como también ayuda que puedan realizar mejor sus actividades y ser responsables en las mismas.

En el manual de organización se generó la misión, visión, valores, reglas, y políticas ya que carecía de ellas, también se hizo una breve descripción del análisis de puesto ya que así se podrá seleccionar mejor a un trabajador que vaya a elaborar en la empresa ya que contiene una breve descripción de puestos que contiene especificaciones y perfil que debe obtener el solicitante.

El manual de organización será solamente para Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora; para que sirva de ayuda a resolución de conflictos, errores y confusiones que se presenten en la empresa, así como también el evitar sobrecargas de trabajo.

El manual de organización tendrá como beneficios servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal, sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave, evita conflictos jurisdiccionales, pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles y La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

RECOMENDACIONES.

A continuación se darán algunas recomendaciones que se deben de tomar en cuenta para el buen funcionamiento del manual de organización y sirva de funcionamiento a la empresa.

Darse a conocer los documentos administrativos que forman la estructura organizacional a los empleados que forman parte de la empresa por medio del manual de organización.

Hacer revisión constante del manual y hacer actualizaciones del mismo cuando se hagan cambios en la empresa para así tener más aprovechamiento en los resultados.

El manual debe darse a conocer a todos los empleados que conforman la empresa la cual se puede realizar por medio de reunión en la cual lo presente el gerente administrativo donde explique todos los aspectos que conforma el manual y explicando los beneficios que brinda.

La misión, visión y objetivos deben ser colocados en un lugar visible en la empresa con el fin de que los empleados y personas externas a la empresa sepan la importancia que tienen en la organización así como hacer recordar a los empleados los fines que tiene la organización para poderse realizar las metas propuestas.

Las actualizaciones se deben realizar por lo menos una vez al año la cual se debe revisar los elementos que conforma el manual, analizando cada uno de ellos para verificar cuales son los que se aplican y cuáles no.

4.2. Discusión.

El manual de organización es de gran importancia en las empresas, toda vez que a través del mismo, se pueden mostrar de manera formal los elementos básicos de la administración que guían a la empresa para su formalización como lo son: misión, visión, valores, objetivos, reglas, políticas, diseño de puestos, entre otros elementos que pone su actuación.

Rodríguez (2002), menciona que la información que integra el manual de organización debe conformarse con: identificación, índice, introducción, (objetivo del manual, ámbito de aplicación, autoridad, como usar el manual), directorio, antecedentes históricos, base legal, organigrama, y estructura funcional.

El contenido del manual de organización de la empresa Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora, presenta una recopilación al contenido que expone Rodríguez (2002) y Franklin (2009); Así mismo, se incluyen las políticas de la empresa, dado que el autor Rodríguez (2002) no lo indica en su contenido de elaboración del manual, las cuales permiten fundamentar de forma básica el cumplimiento de las normas de la organización, por lo que se consideró conveniente plasmarlo en el manual dado a que perfecciona el manual de organización, además de lo dispuesto en la norma de conocer y la realización con los pasos del procedimiento: recopilación de Información; procesamiento de la información; redacción; elaboración de graficas; formato y composición; revisión y aprobación; distribución y control; revisión. Lo anterior en su conjunto permitió concluir el diseño del manual de organización en la empresa.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas con la información recabada para la elaboración del manual de organización de la empresa Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora, con lo cual se permitirá darle formalidad a su acción administrativa.

5.1 Conclusiones.

El manual de organización contribuyó a que la empresa Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora, se encuentre formalizada a través de la actualización y documentación de la misión, visión y valores; así como, en la elaboración del organigrama de la empresa, diseño de objetivos estratégicos, perfil de puestos y políticas de personal.

Es importante mencionar que durante su creación, la labor que requirió una mayor dedicación fue durante el de desarrollo de la descripción de puestos, toda vez que no se contaba con documentación soporte a la misma. Su importancia radica en el hecho de que es una herramienta que permite a sus dirigentes realizar mejor la supervisión del trabajo a realizar por parte de sus colaboradores, evitando la duplicidad de funciones y una mejor selección del personal.

De igual forma, al contar con esta herramienta administrativa se disminuyen los problemas en cuanto a la estructura organizacional, lo anterior porque se evita la incertidumbre en la ejecución de tareas, proporcionando con esto una mayor

motivación y compromiso entre el personal, se mejora la comunicación en el entorno organizacional, así como, una mejor coordinación en la ejecución de actividades para la realización de los objetivos.

Por último el manual de organización será solamente para la empresa Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, por lo que su aplicación deberá ser de carácter público, es decir, será del conocimiento de todos los miembros de su organización.

5.2 Recomendaciones.

Para el presente manual de organización se recomienda lo siguiente:

Dar a conocer los perfiles de puestos, así como la filosofía administrativa de la empresa a los empleados que conforman la organización, por medio del manual de organización.

Es recomendable contar con un respaldo electrónico del manual, así como al menos dos copias impresas del manual de organización, para que en caso de accidentes, desvíos, pérdidas y cambios organizacionales en la empresa, se pueda tener a la mano esta herramienta esencial de consulta tanto en la gerencia como entre los empleados.

Las actualizaciones al manual se deben realizar por lo menos una vez al año, para ello, se deben revisar los elementos que lo conforman, analizando cada uno de ellos para verificar cuales son los que requerirán de su modificación y/o actualización.

Finalmente es recomendable que considere que en el momento en que se presenten cambios estructurales, los mismos se deben comunicar a todos los empleados de Agroservicios de Cajeme S.A de C.V, en Cd. Obregón, Sonora, por parte del gerente de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

Anzola Servulo, "Administración de Pequeñas Empresas", 2ª Edición, Editorial McGrawHill, 2002

Barajas medina Jorge, "Curso Introductorio a la Administración", 7ª Edición, Editorial Trillas S.A de C.V., México, 2002.

Bohlander George & Snell Scott & Sherman Arthur "Administración de Recursos Humanos", 14ª Edición, Editorial Cengage Learning Editores S.A de S.V, 2008

Chiavenato Adalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ª Edición; Editorial MCGRAW HILL / Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2001.

Chiavenato Adalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", 17ª Edición, Editorial MCGRAW HILL / Interamericana editores S.A De C.V., México, 2006.

Daft Richard L, & Marcic Dorothy, "Introducción a la Administración", 6ª Edición, Editorial CENGAGE Learnig S.A de C.V., México, 2010

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, "Organización de Empresas; Análisis, Diseño Y Estructura", 3ª Edición, Editorial MCGRAW HILL / Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2009.

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín & Gómez Ceja Guillermo, "Organización y métodos, un enfoque competitivo", 1ª Edición, Editorial MCGRAW HILL / Interamericana editores S.A De C.V. México, 2002.

Garza Treviño Juan Gerardo, "Administración Contemporánea", 2ª Edición, Editorial MCGRAWHILL / Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2000.

Gómez Ceja Guillermo, "Planeación y Organización de empresas", 8ª Edición, Editorial MCGRAW HILL / Interamericana editores S.A De C.V., México, 2003.

Hernández Sergio, "Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad", 2ª Edición, Editorial MCGRAWHILL/ Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2008.

Ivancevich John M, "Administración de Recursos Humanos", 9ª Edición, Editorial MCGRAW HILL / Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2007.

James L. Gibason, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Konopaske Robert, "Organizaciones comportamiento, estructura, procesos" 10ª Edición, Editorial MCGRAWHILL / Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2006.

Koontz Harold & Weihrich Heinz, "Administración una perspectiva global", 13ª Edición, Editorial MC GRAW HILL, México, 2008.

Mercado Salvador, "Administración Aplicada Teoría y Práctica Primera parte", 2ª Edición, Editorial LIMUSA S.A de C.V., México, 2003

Mercado Salvador, "Administración Aplicada Teoría y Práctica Segunda parte", 2ª Edición, Editorial LIMUSA S.A de C.V., México, 2001

Munch Lourdes & García José, "Fundamentos de la Administración", 5ª Edición, Editorial Trillas S.A de C.V., México, 2006.

Reyes Ponce Agustín, “Administración de empresas, Teoría y Práctica Primera parte”, 1ª Edición, Editorial LIMUSA S.A de C.V., México, 2007

Reyes Ponce Agustín, “Administración de empresas, Teoría y Práctica Segunda parte”, 1ª Edición, Editorial LIMUSA S.A de C.V., México, 2007

Robbins Stephen P. & Coulter Mary, “Administración”, 6ª Edición, Editorial Pearson Educación S.A de C.V., México, 2000

Robbins Stephen P. & Decenzo David A, “Fundamentos de la administración Conceptos esenciales y aplicaciones”, 3ª Edición; Editorial Pearson Educación S.A de C.V., México, 2002

Robles Gloria & Alcerreca Carlos, “Administración, un enfoque Interdisciplinario”, 4ª Edición, Editorial Addison Wesley / Longman S.A de C.V., México, 2000.

Rodríguez Valencia Joaquín, “Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”, 3ª Edición, Editorial THOMSON LEARNING S.A De C.V., México, 2002

Werther William B. & Davis Keith, “Administración de recursos humanos el capital de las empresas”, 6ª Edición; Editorial MCGRAW HILL / Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2008.

APÉNDICES.

APÉNDICE I

DIAGNOSTICAR LA SITUACION ACTUAL DE UN ORGANIZMO SOCIAL

ÁREA DE ADMINISTRATIVAS

1. ¿Cómo está constituida la empresa?

SI _____ NO _____

PORQUE:

2. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?

SI _____ NO _____

PORQUE:

3. ¿Cuenta la empresa con actividades bien definidos sobre lo que tiene que realizar?

SI _____ NO _____

PORQUE:

4. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

SI _____ NO _____

PORQUE:

5. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa, que usted considera en esta función?

SI _____ NO _____

PORQUE:

MISIÓN.

6. ¿La empresa cuenta con una misión?

SI _____ NO _____

PORQUE:

7. ¿Está establecida por escrito?

SI _____ NO _____

PORQUE:

8. ¿Está actualizada la misión?

SI _____ NO _____

PORQUE:

9. En la redacción de la misma, se menciona:

- a) Recursos humanos _____
- b) Tecnología _____
- c) Compromiso social _____
- d) Filosofía de la empresa _____
- e) Valores _____

10. ¿Es conocida (empleados, sociedad)?

SI _____ NO _____

PORQUE:

11. ¿Es coherente con el giro de la empresa?

SI _____ NO _____

PORQUE:

OBJETIVOS.**12. ¿Se plantean objetivos para llevar a cabo la planeación?**

SI _____ NO _____

PORQUE:

13. ¿Cuáles de los fundamentos administrativos se emplean para su elaboración?

Están establecidos por escrito _____

Son claros _____

Son alcanzables _____

Son medibles _____

Expresados en términos cuantitativos _____

14. ¿Se involucra al personal responsable de su cumplimiento en su formulación?

SI _____ NO _____

PORQUE:

15. ¿Se revisa el avance de los objetivos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

16. ¿Se actualizan los objetivos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

17. ¿Qué medidas se implementan cuando no se obtienen los resultados deseados?

18. ¿Son los objetivos de la compañía mensurables y debidamente comunicados?

SI _____ NO _____

PORQUE:

ESTRATEGIAS.

19. ¿La empresa desarrolla estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

20. ¿Están establecidas de manera formal (escrito)?

SI _____ NO _____

PORQUE:

21. ¿Se presentan de una manera clara?

SI _____ NO _____

PORQUE:

22. ¿Se cuenta con medios de control para verificar la aplicación de las estrategias de acuerdo a sus objetivos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

23. ¿Se cuenta con medios de control para verificar la aplicación de las estrategias de acuerdo a sus objetivos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

POLÍTICAS

24. ¿Cuenta la empresa con políticas formales que apoyen el desarrollo de los planes?

SI _____ NO _____

PORQUE:

25. ¿Están diseñadas para apoyar el cumplimiento a los objetivos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

26. ¿Se actualizan?

SI _____ NO _____

PORQUE:

PROCEDIMIENTOS

27. ¿Cuenta la empresa con procedimientos formalmente establecidos para cada departamento?

SI _____ NO _____

PORQUE:

28. ¿Están contenidos en un manual?

SI _____ NO _____

PORQUE:

PROGRAMAS.

29. ¿Se elaboran programas de trabajo en cada uno de los departamentos de la empresa?

SI _____ NO _____

PORQUE:

30. ¿Quiénes participan en su elaboración?

a) Gerente _____

b) Supervisor _____

c) Cada empleado _____

d) Otro _____ Especifique: _____

31. ¿Se incluyen los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de los programas?

SI _____ NO _____

PORQUE:

PRESUPUESTOS.

32. ¿La empresa cuenta con un presupuesto general?

SI _____ NO _____

PORQUE:

33. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para la asignación de los recursos a los departamentos?

- a) Número de personal _____
- b) Ingresos que genera _____
- c) Proyectos asignados _____
- d) Gastos históricos _____
- e) No hay criterio _____

34. ¿Quiénes intervienen en la elaboración de presupuestos?

- a) Gerentes _____
- b) Director _____
- c) Contador _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

35. ¿Quién es el responsable de autorizar los presupuestos?

- a) Junta Directiva _____
- b) Dueño _____
- c) Director _____
- d) Gerente _____
- e) Otro _____ Especifique: _____

REGLAS

36. ¿La empresa cuenta con un reglamento formal (escrito)?

SI _____ NO _____

PORQUE:

37. ¿Se da a conocer al personal?

SI _____ NO _____

PORQUE:

38. ¿Quiénes participan en su formulación?

- a) Gerente _____
- b) Supervisor _____
- c) Jefe de departamento _____
- d) El personal en general _____
- e) Otros _____ Especifique: _____

ORGANIGRAMA.

39. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

SI _____ NO _____

PORQUE:

40. ¿Está actualizado?

SI _____ NO _____

PORQUE:

41. ¿Está diseñado de tal forma que puede ser entendido por el personal?

SI _____ NO _____

PORQUE:

42. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

SI _____ NO _____

PORQUE:

43. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

SI _____ NO _____

PORQUE:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

44. ¿La empresa cuenta con descripción de todos los puestos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

45. ¿Establece las responsabilidades básicas del puesto?

SI _____ NO _____

PORQUE:

46. ¿Describe las funciones generales a realizar?

SI _____ NO _____

PORQUE:

47. ¿Establecen los recursos necesarios para el desempeño de funciones del empleado?

SI _____ NO _____

PORQUE:

48. ¿Se capacitó al personal para el uso de las descripciones de puestos?

SI _____ NO _____

PORQUE:

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

49. ¿Existen instructivos para actividades específicas de cada departamento?

SI _____ NO _____

PORQUE:

50. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de las acciones para desarrollar eficientemente las actividades?

SI _____ NO _____

PORQUE:

APÉNDICE II

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

I. Ubicación del Puesto.

Puesto: _____

Departamento / Área/ Sección: _____

Ubicación: _____

Reporta a: _____

Supervisa a: _____

II. Descripción Genérica.

III. Descripción específica.

Actividades Continuas:

Actividades periódicas:

Actividades esporádicas:

Herramientas o materiales que utiliza:

IV. Perfil del puesto.**Requisitos del Puesto.**

Edad:	
Sexo:	
Estado Civil:	
Experiencia:	
Conocimientos.	
Habilidades.	
Actitudes.	
Estudios	