



14 de Marzo de 2013

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

El que suscribe **Paola Carolina Roldán Cárdenas**, 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 asociación civil**, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Licenciado 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.

Paola Carolina Roldán Cárdenas





ITSON

Educar para
Trascender

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA
ASOCIACIÓN CIVIL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

PAOLA CAROLINA ROLDAN CARDENAS

CD. OBREGÓN, SONORA

ABRIL, 2013

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Rosa.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Pedro.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos y abuela.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera. A mis padres que siempre conté y aún cuento con su apoyo incondicional.

Al presidente de la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui el Ing. Oscar Russo Salido, por apoyarme al transmitirme sus conocimientos y orientarme en todo el tiempo que estuve practicando en la asociación.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Igualmente a mi maestro asesor el Lic. Ricardo Alonso Carrillo Armenta quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea participe en el mejoramiento del mismo.

A mi novio Flavio por estar siempre conmigo al no soltarme de la mano y por apoyarme durante este largo recorrido.

A mis amigas, Mayra, Nadia, Diana, Karla, Cristina, Elizabeth y Liliana porque gracias a su apoyo, compañía, sus buenos consejos y por estar siempre con una palabra de aliento cuando la he necesitado, las adoro.

INDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
INDICE	III
RESUMEN	V
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1 <i>Antecedentes</i>	1
1.2 <i>Planteamiento del problema</i>	3
1.3 <i>Justificación</i>	4
1.4 <i>Objetivo</i>	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	6
2.1 <i>Administración</i>	6
2.1.1 <i>Concepto</i>	6
2.1.2 <i>Importancia</i>	7
2.1.3 <i>Proceso administrativo</i>	8
2.2 <i>Organización</i>	9
2.2.1 <i>Concepto</i>	9
2.2.2 <i>Organización formal</i>	9
2.2.3 <i>Organización informal</i>	10
2.3 <i>Manuales administrativos</i>	11
2.3.1 <i>Concepto</i>	11
2.3.2 <i>Objetivo</i>	12
2.3.3 <i>Importancia</i>	12
2.3.4 <i>Clasificación</i>	12
2.3.5 <i>Proceso de elaboración</i>	15
2.4 <i>Manuales de organización</i>	19
2.3.1 <i>Concepto</i>	19
2.3.2 <i>Objetivo</i>	20
2.3.3 <i>Contenido</i>	20
CAPÍTULO III	
MÉTODO	24
3.1 <i>Sujeto</i>	24
3.2 <i>Materiales</i>	24
3.3 <i>Procedimiento</i>	25
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27
4.1 <i>Resultados</i>	27
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	28

4.2 <i>Discusión</i>	47
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1 <i>Conclusiones</i>	48
5.2 <i>Recomendaciones</i>	49
BIBLIOGRAFÍA	50
APENDICE	52

RESUMEN

El manual de organización es una herramienta que tiene como propósito describir la estructura de funciones y las actividades generales y específicas de cada puesto.

El propósito fundamental del proceso de organizar es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad, que defina los cauces de la comunicación formal y la competencia de cada puesto en referencia a la toma de decisiones.

El objetivo que se persigue es elaborar un manual de organización para la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C.”, con el fin de formalizar su estructura organizacional, de tal forma que los empleados que la integran conozcan a detalle las actividades que deberán desarrollar en sus puestos de trabajo.

El método utilizado para la realización del manual de organización fue el propuesto por el autor Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “como elaborar y usar los manuales administrativos” (2002), el cual cuenta con ocho pasos a seguir, los cuales son: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de graficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión; de los cuales los dos últimos pasos fueron omitidos, ya que el fin del trabajo fue la elaboración del manual de organización para la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui, y no su distribución, control y revisión; ya que esto se llevará a cabo una vez que el manual sea implantado.

Con lo realizado se llegó a la conclusión que las herramientas administrativas en cuestión de la formalización son importantes ya que permiten a la empresa dar un gran paso hacia el desarrollo de actividades y crecimiento para la misma, además contara con una mayor rentabilidad.

Algunas de las recomendaciones que se hicieron, fueron que se debe actualizar por lo menos cada seis meses o cada cambio significativo para el manual y la empresa, así como también brindar capacitación para su uso y aplicación.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestran los antecedentes que dieron origen a la presente investigación, realizada para la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C.”, así como las problemáticas de la situación actual de la organización, los beneficios que traerá el desarrollar esta investigación y el objetivo para atacar a la problemática mencionada.

1.1 Antecedentes.

Al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de ésta, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto de capital disponible, etc., ya que esa coordinación, no solo aprovecha mejor y multiplica la eficacia de cada elemento, sino que, sin ella, cada una de esas sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada (DuBrin, 2000).

Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática, esta función se conoce como organización, implica poner

atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular a la estructura con la dirección estratégica general de la organización (Hitt et al, 2006)

El propósito fundamental del proceso de organizar es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad, que defina los cauces de la comunicación formal y la competencia de cada puesto en referencia a la toma de decisiones.

Las grandes organizaciones cuentan con unidades de organización y métodos, encargados de generar manuales de organización, organigramas, descripciones de funciones y puestos, lo mismo que procedimientos de trabajo. Estas unidades son normativas, en tanto que establecen las normas de operación obligatorias para todas las demás unidades (Hernández, 2002).

Actualmente, son cada vez más las empresas que se preocupan por mejorar en su productividad y eficiencia; con el fin de cumplir con sus metas organizacionales, y para ello se valen de diferentes elementos; uno de estos, el diseño de herramientas administrativas, como lo son los manuales administrativos deben reservarse para la información de carácter estable, respecto a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etcétera.

Por ello la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C., actualmente requiere del desarrollo de herramientas administrativas para formalizar su operación logrando así que su acción administrativa sea eficiente y se desarrollen de la mejor forma cada una de las actividades que requieren su buen funcionamiento.

1.2 Planteamiento del problema.

La consultoría realizada a la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui, la cual consistió en la aplicación de instrumentos, tales como, guía de entrevista y observación, cuestionarios al presidente de la empresa y a los empleados arrojó que la empresa no cuenta con un documento de planeación establecido ya que no se tiene por escrito la misión, visión, objetivos, valores, estrategias, políticas y reglas.

Los problemas que presenta la empresa, entre otros, son duplicidad de actividades y omisión de las mismas.

En los resultados del diagnóstico según la información recolectada mediante el cuestionario de búsqueda de información se puede observar que la empresa carece de una organización, ya que esta no cuenta con organigrama y descripción de puestos, siendo estas muy importantes para la empresa, ya que con esto se define el rumbo que tomará dicha organización; sin embargo cuenta con servicios de venta y subasta de ganado, alimento y fármacos, apoyos a los productores y talleres de manejo de ganado.

Las áreas de oportunidad encontradas fueron las siguientes: la planeación estratégica de la organización, la estructura formal de la empresa y sistemas de control interno; de las cuales, la estructura formal será a la que se le dará seguimiento para su mejora. Al saber acerca de la situación de la empresa se plantea el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál herramienta administrativa ayudará a la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C.” a formalizar su estructura organizacional?

1.3 Justificación.

Conocer la estructura formal de una empresa beneficia en primera, a ella misma ya que su funcionamiento será mejor, también los empleados salen beneficiados, pues no hacen trabajos de más, ni de menos, esto porque se estará mejor organizado en su área de trabajo.

Entre los beneficios principales del desarrollo de la herramienta administrativa se destacan: el fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización, facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área de la empresa, definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperada en los servicios, evitar el uso inadecuado de recursos humanos y materiales en su caso, así como una reducción en los costos con el adecuado desarrollo de cada una de las funciones en los puestos de trabajo que integran dicha organización.

Es importante tener una estructura formal, ya que funge como base para situar a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la organización y sus actividades. A su vez, este tipo de organización determina una serie de relaciones entre los miembros de la empresa, en función de sus labores o su nivel jerárquico.

Contar con la estructura formal de la organización permitirá conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los responsables de los puestos en su ejecución. Por el contrario, si no se cuenta con tal estructura, se tendrá esfuerzos excesivos en el personal, ya que caerán en la duplicidad de actividades. Es útil ya que uniforma y

controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo, aumenta la eficiencia de los empleados, ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades.

1.4 Objetivo.

Elaborar un manual de organización para la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C.”, con el fin de formalizar su estructura organizacional, de tal forma que los empleados que la integran conozcan a detalle las actividades que deberán desarrollar en sus puestos de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra una conceptualización de algunos tópicos de investigación que permiten fundamentar la elaboración de dicho estudio y definir los puntos que se toman como referencia para la realización de ésta.

2.1 Administración.

La administración se ha vuelto una de las áreas más importantes de la actividad humana. El uso de ésta se hace necesario en todos los aspectos tanto en las organizaciones como en la vida diaria, para poder cumplir de una manera satisfactoria los objetivos planteados y garantizar así la coordinación de los esfuerzos individuales dentro de la organización.

2.1.1 Concepto.

De acuerdo a la revisión bibliográfica se cita a la administración como “significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control”. Hellriegel et al, (2009). Asimismo Chiavenato (2001), define a la administración como la tarea de interpretar los objetivos de a empresa y de transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por otro lado, Dubrin (2000), la define como el proceso de usar recursos de la organización para

alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control.

Las similitudes entre los conceptos de los autores anteriores citados es que para ellos el concepto de administración es una serie de etapas a las que ellos llaman proceso administrativo pero no todos concuerdan con el nombre de dichas etapas ya que Dubirn (2000) a la dirección le llama integración de personal y liderazgo.

Partiendo de las citas anteriores se puede decir que, la administración es un proceso integrado por cuatro funciones que son planeación, organización, dirección y control, que buscan la manera de lograr las metas de la empresa.

2.1.2 Importancia.

La importancia de la administración se observa en que ésta confiera eficacia a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero, etc. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y aporta previsión y creatividad. A medida que se desarrollan los organismos sociales requieren elementos más calificados para cumplir de la mejor manera con sus objetivos, lo que hace distinguir el valor de la administración en tres grupos, según su importancia para la sociedad, para los individuos y para la operación. (Rodríguez 2006).

En base a lo citado anteriormente la administración es importante para la optimización de todos los recursos encontrados en la empresa.

2.1.3 Proceso administrativo.

Tabla No. 1 “Cuadro comparativo del proceso administrativo”

Hernández (2006)	Garza (2000)	Chiavenato (2001)
Prever	Planeación	Planeación
Planear	Organización	Organización
Organizar	Dirección	Dirección
Integrar	Control	Control
Dirigir		
Controlar		

Fuente: elaboración propia.

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. En base al cuadro anterior, se puede definir a la planeación como el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro; la organización consiste en decidir qué recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas y clarificar autoridad y responsabilidades; la dirección es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo; mientras que el control es la última pero no menos importante etapa del proceso administrativo ya que esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario (Garza, 2000).

A partir de los conceptos de planeación, organización, dirección y control nace el proceso administrativo, que es fundamental para el éxito que pueda tener la organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones

sociales depende en gran medida de las personas que están al mando y que cumplan paso a paso con este proceso.

2.2 Organización.

Cada empresa cuenta con su propio modo de organizar su estructura interna, agrupar recursos, establecer jerarquías de autoridad, dividir y descomponer la tarea global en subtareas que sean realizadas por individuos o por equipos, así como reintegrar y coordinar las mismas para cumplir la actividad final.

2.2.1 Concepto.

El concepto de organización, Benavides (2004), lo define como la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. Mientras que para Hernández (2002) afirma que es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo. Por otra parte Koontz (2004), mencionan que la organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Los autores mencionados concuerdan en que a organización es el diseño de la estructura formal del trabajo dentro de la empresa.

Partiendo de lo anterior se puede definir a la organización como un sistema diseñado para lograr metas y objetivos por medio de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

2.2.2 Organización formal.

En la organización formal, Chiavenato (2001), se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio. Asimismo Koontz (2004), definen la organización formal como la estructura

intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Por otra parte Benavides (2004), dice que la organización formal define límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la empresa.

Las similitudes que presentan en este concepto los autores, es que recaen en que la organización formal son las funciones y limitaciones de los trabajadores dentro de la empresa.

Por lo tanto se puede definir a la organización formal como la división del trabajo para cada una de las personas que integran la organización para lograr los objetivos.

2.2.3 Organización informal.

Por una parte Chiavenato (2001), menciona que la organización informal surge espontanea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones como ocupantes de cargos. Se forman a partir de las relaciones de amistad y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. Por otra parte Koontz (2004), definen la organización informal como una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. Mientras que Benavides (2004), afirma que la organización informal genera un ambiente menos tenso; proporciona otro canal de comunicación y un medio para satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores y; hace que la administración sea más eficaz.

La similitud que tienen los autores en sus conceptos es que la organización informal es aquella que viene de relaciones sociales entre los trabajadores y que no está marcada en ningún documento dentro de la empresa.

De lo anterior citado se puede decir que la organización informal es la satisfacción de necesidades sociales de los trabajadores.

2.3 Manuales administrativos.

Los manuales administrativos son una valiosa herramienta técnica que, ayuda a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

2.3.1 Concepto.

Los manuales administrativos, Reyes (2002), los define como un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa. Por otro lado Rodríguez (2002), afirma que son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos a la dirección. Por último y no menos importante, Pintos (2009), lo define como un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización.

Los autores anteriormente mencionados, afirman que los manuales administrativos son la guía de comportamiento para los empleados dentro de la empresa.

Por lo anterior se puede concluir que los manuales administrativos son un documento que ayudan a la organización de los departamentos o empresa en general.

2.3.2 Objetivo.

El objetivo de los manuales administrativos según Rodríguez (2002), es instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

El objetivo de estos, es llevar al personal por el camino que deben seguir para el buen funcionamiento de la organización.

2.3.3 Importancia.

La importancia de los manuales administrativos según Rodríguez (2002), radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera le restan importancia.

Basado en lo anterior, sabemos que los manuales son importantes ya que son una guía que incluye una serie de indicaciones de carácter práctico, para orientar y ordenar los trabajos de elaboración y/o actualización de estos documentos, que se pretenden sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de la empresa.

2.3.4 Clasificación.

La clasificación se determina respondiendo la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito que se desea lograr?

En ciertos casos solo sirve a un objetivo; y en otro se logran varios objetivos. Los manuales se clasifican de la siguiente manera:

Por su contenido. Aquí se encuentran el manual de historia que su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual; el manual de organización que su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y

responsabilidad; el manual de políticas que propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos; manual de procedimientos que su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la vida operativa del organismo; y el manual de contenido múltiple que se da 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 su función específica. De acuerdo con esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. Entre estos se encuentran el manual de producción que su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción; también está el manual de compras que es el que define las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común; manual de ventas que señala los aspectos esenciales del trabajo de ventas con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas; manual de finanzas que determina las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera; el manual de crédito y cobranzas que se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad; manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal; manual técnico que contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada; el manual de adiestramiento o instructivo tiene por objetivo explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos.

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

Clasificación:

General: en este intervienen manuales como manual general de organización que es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo; el manual general de procedimiento que es resultado de la planeación también; manual general de políticas que tiene por objetivo 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 que 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; el manual específico de auditoría interna que tiene por objetivo agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna; manual específico de políticas de personal que tiene por objetivo definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.; y el manual específico de procedimientos de tesorería que 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.

2.3.5 Proceso de elaboración.

Tabla No. 2 “Cuadro comparativo del proceso de elaboración de los manuales administrativos”

Rodríguez (2002)	Pintos (2009)	IHEM (2003)
1. Recopilación de la información. 2. Procesamiento de la información. 3. Redacción. 4. Elaboración de gráficas. 5. Formato y composición. 6. Revisión y aprobación. 7. Distribución y control. 8. Revisión	1. Preparación del trabajo. 2. Planificación del trabajo. 3. Elaboración. 4. Revisión. 5. Aprobación. 6. Producción. 7. Distribución y difusión. 8. Actualización del manual	1. Nombrar un responsable para ejecutar los trabajos de elaboración del manual de organización. 2. Integrar un grupo de trabajo, realizar reunión para establecer el propósito, responsables y metodología. 3. Aplicar análisis de puestos y recabar información. 4. Integrar la información. 5. Revisión del manual. 6. Corrección de documento. 7. Autorización del documento.

Fuente: elaboración propia.

Según Rodríguez (2002) no existe un modelo establecido para hacer los manuales administrativos, sin embargo, puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos. Los siguientes puntos son los propuestos por el autor antes mencionado.

1. Recopilación de información. Una vez concluida la planeación hay que prepararse para recopilar y organizar que se integrará al manual. El primer

paso son las comunicaciones, que se refiere a formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y colaboración de los manuales. Por otro lado, se continúa con la investigación del documental que consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate; consiguiente está la observación, que es una técnica que consiste en observar a las personas para saber como realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta; el siguiente paso es el cuestionario, es una técnica de reunión de datos y tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos, objetivos y cuantitativos; se sigue con la entrevista, que entre técnicas o métodos de recopilación de información es la más importante por su contenido y aplicación.

2. Procesamiento de la información. Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos de forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe de hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

Al integrar cada manual es importante uniformar los criterios en cuanto a terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir se terminen con éxito tales manuales, o que se apliquen como debe ser las especificaciones que estos contienen.

3. Redacción. El primero paso en esa sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual.

Otro paso es programar el tiempo que se dedicará al proceso de redacción. De ser posible hay que dejar un periodo considerable para éste ya que cuando los redactores se sienten presionados, disminuye la calidad de su trabajo.

4. Elaboración de gráficas. La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido. Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc.
5. Formato y composición. Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación.

A fin de facilitar la revisión y actualización de los manuales es recomendable usar los formatos de hojas intercambiables, tales como los números de páginas, numeración de páginas por sección, numeración de páginas por documentos y la composición que es la manera en que se distribuye el texto sobre la pagina y por último los encabezados.

6. Revisión y aprobación. En la revisión el analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias.

Durante la fase de revisión el encargado de coordinarla debe considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Revisar el material de manera justa y objetiva.
- ❖ Proporcionar críticas específicas y constructivas.

- ❖ Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- ❖ Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- ❖ Revisar rápidamente y devolver el material en el periodo acordado.
- ❖ Evitar hacer cambios solo por gustos personales.

En la aprobación, una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consiga la aprobación se puede comenzar a distribuirlo y a reproducirlo.

7. Distribución y control. Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda realizar una serie de platicas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignarlos manuales a los puestos y no a las personas.

Es importante hacer hincapié en que solo las personas directamente involucradas con el uso de los manuales deben conocer con detalle en su contenido, por lo tanto solo a ellas hay que proporcionárselos.

Para un control de los manuales se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativos que deben contar con ejemplares distribuidos.

8. Revisión. En resumen, la elaboración de un manual no concluye nunca. En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y a correcciones.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que si se vuelven

obsoletos, se pierde el tiempo y dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses por lo menos 10% de la información que contenga sea inexacta y, en consecuencia, no sea tan eficiente.

Las similitudes en las que estos tres autores coinciden es que el proceso contiene la revisión o en su caso la actualización del manual, esto es muy importante ya que la información se va haciendo obsoleta con el tiempo, o van cambiando las actividades y/o funciones de los puestos, hay que asegurarse de revisar y actualizar los manuales por lo menos cada 6 meses para que no se pierda lo ya obtenido.

Para poder elaborar un manual de organización es indispensable reclutar un conjunto de información y así obtener los elementos básicos de un análisis que nos proporcione el conocimiento de la situación de la empresa.

2.4 Manuales de organización.

El manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso de modernización de las empresas, al proporcionar información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los órganos que la integran.

2.3.1 Concepto.

Para Rodríguez (2002), un manual de organización es el que expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de a descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos. Según Benavides (2004), el objetivo del manual de organización es asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o el buen juicio personal. Por otra parte Pintos (2009), afirma que los manuales de organización describen la organización formal

y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano.

Los autores se asemejan en sus conceptos ya que los tres afirman que los manuales de organización definen la estructura organizacional de la empresa.

Con lo anterior citado, se concluye que los manuales de organización son documentos que describen las actividades a realizar de cada persona dentro de la empresa, para evitar duplicidad de labores y para omitir ciertas actividades.

2.3.2 Objetivo.

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas 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.

2.3.3 Contenido.

Tabla No. 3 “Cuadro comparativo del contenido de los manuales de organización”

Pintos (2009)	Rodríguez (2002)
En términos generales, los manuales contienen, los siguientes conceptos:	Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carátula. ➤ Índice o tabla de contenido. ➤ Introducción o antecedentes. ➤ Glosario. ➤ Cuerpo principal. ➤ Anexos. 	<p>su presentación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación. ➤ Índice. ➤ Introducción ➤ Directorio. ➤ Antecedentes históricos. ➤ Base legal. ➤ Organigrama. ➤ Estructura funcional.
--	---

Fuente: elaboración propia.

El contenido de los manuales según Rodríguez (2002) varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar. Los apartados que debería de contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

1. La identificación. Que incluye los siguientes datos: nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente; título y extensión del manual (general o específico); lugar y fecha de publicación; número de revisión en su caso y; unidad orgánica responsable de su expedición.
2. Índice. Consiste en una relación de las partes que conforman el documento; es decir, la versión pulida de su esquema, en la que se incluyen los números de formato de referencia.
3. Introducción. Esta sección explica al usuario que es el documento, cuándo se elaboro o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él.

4. 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, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.
5. Antecedentes históricos. Esta sección debe describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que este se creó, e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.
6. Base legal. 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 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.
7. Organigrama. Este debe representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
8. Estructura funcional. Aquí se deben describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permite cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para que el usuario las comprenda mejor se recomienda lo siguiente:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.

- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

Es muy importante que el manual de organización cuente con todos y cada uno de los apartados mencionados anteriormente ya que es un beneficio, pues los manuales explican a detalle a cada una de las personas lo que tienen que hacer y si no cuentan con esta estructura, pueden haber fallas para el entendimiento del mismo y en las actividades realizadas.

CAPÍTULO III

MÉTODO

En el presente capítulo se desarrolla la descripción de los participantes en el manual de organización de la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C.”, los materiales que se utilizaron para su elaboración y cada uno de los pasos que se siguieron para su realización.

3.1 Sujeto.

El sujeto en estudio es la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C.”, así como cuatro empleados que participan en ella tales como el presidente, la secretaria, el contador público y el encargado de planta de alimento.

3.2 Materiales.

El material de apoyo utilizado fueron las consultas bibliográficas, ya que estas ayudaron a la elaboración y diseño del manual. En lo que resulta a material físico se realizó una entrevista verbal solamente al presidente de la asociación así como también un cuestionario que constó de 22 preguntas (Ver apéndice A), de las cuales cinco fueron de opción múltiple, y el resto fueron preguntas abiertas, dichos cuestionamientos eran de naturaleza informativa ya que con ellos se obtuvo toda la información que se necesitaba para la elaboración del manual.

3.3 Procedimiento.

El procedimiento que se siguió fue el propuesto por Rodríguez (2002), el cual cuenta con ocho pasos a seguir, los cuales son: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de graficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión; de los cuales los dos últimos pasos fueron omitidos, ya que el fin del trabajo fue la elaboración del manual de organización para la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui, y no su distribución, control y revisión; ya que esto se llevará a cabo una vez que el manual sea implantado.

A continuación se describen los pasos considerados en la realización del manual.

En la recopilación de la información: se seleccionó la información necesaria para la elaboración del trabajo en estudio.

Una vez aceptado el programa, se realizaron visitas a la organización para recabar la información necesaria para la elaboración del documento y también se efectuaron las observaciones sobre las labores que realizan los integrantes de la asociación, esto para complementar los resultados.

En el procesamiento de la información: con la información obtenida, se procedió a la estructuración de la organización con el fin de darle orden, este paso consistió en definir los objetivos que se pretenden alcanzar con la herramienta así como su contenido, que ayudara para su comprensión.

En la redacción: las actividades que se realizaron durante este paso, fue la elaboración de los elementos que incluye el manual de organización; para esto, se utilizaron palabras sencillas y precisas dándole al documento la claridad necesaria para evitar malos entendidos y falta de comprensión al consultar el manual.

La elaboración de las graficas: consistió en darle formato al organigrama de la empresa, esto para una mejor comprensión de la estructura organizacional ya que ilustra a los empleados el nivel en el que se encuentran dentro de la empresa, las líneas de autoridad y la comunicación entre ellos.

El formato y composición del diseño del manual fue estructurado de la siguiente manera:

Se determinó el contenido del manual, como lo es: índice, introducción, antecedentes, organigrama, misión, visión, valores y descripción de puestos. Seguido de esto, se elaboró el índice del manual, el cual cuenta con el contenido del mismo, después se considera la introducción donde se presenta una breve reseña del manual.

La revisión y aprobación del manual de organización, fue mostrado a un experto, el cual en base a sus conocimientos lo reviso en forma objetiva, e realizo algunas recomendaciones para su mejora. Una vez realizados los cambios, se presento el documento al presidente de la asociación para su aprobación; ya autorizado por este, se efectuaron negociaciones para su próxima implantación.

CAPÍTULO IV

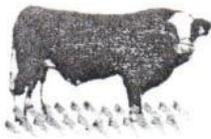
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo muestra la propuesta de la investigación; se presenta el manual de organización como parte del resultado, así como también las discusiones en cuanto a los resultados encontrados.

4.1 Resultados.

En el siguiente apartado se muestran los resultados de la consultoría realizada a la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui que es un manual de organización para dicha empresa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui, A.C.
Miembro de la Unión Ganadera Regional de Sonora
Autorizada por la Secretaría de Agricultura y Ganadería
Registro No. 2970

Sufragio Efectivo No. 867 Nte. Tel.: 01 (644) 413-48-19
Ciudad Obregón, Son. Fax: 01 (644) 413-73-93
E-mail: aglvy@hotmail.com R.F.C. AGL-450101-8E8

ELABORÓ: Paola Carolina Roldan Cardenas

AUTORIZÓ: Ing. Oscar Russo Salido

CD. OBREGÓN SONORA NOVIEMBRE DEL 2012

CONTENIDO DEL MANUAL

1.- INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 OBJETIVO DEL MANUAL.....	2
1.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	2
1.3 AUTORIDAD.....	2
1.4 CÓMO USAR EL MANUAL.....	2
2.- DIRECTORIO.....	3
3.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	3
3.1 MISIÓN.....	3
3.2 VISIÓN.....	4
3.3 VALORES.....	4
3.4 REGLAS.....	4
4.- ORGANIGRAMA.....	5
4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	5
5.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	6

1. INTRODUCCIÓN

El manual de organización está elaborado con la finalidad de que la organización cuente con un documento que nos muestre como está organizada la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C”. Para esto se tuvieron que aplicar cuestionarios a los diferentes puestos que son: presidente, secretaria, contador y encargado de planta de alimento, con la finalidad de plasmar todo ese legajo de información que nos fue brindada.

Es de gran importancia contar con la siguiente información dentro de la empresa para que los empleados conozcan con precisión y exactitud la organización en la que laboran y así de esa manera se sientan más familiarizados con la misma. No se puede dejar de mencionar que este manual es muy importante ya que son las bases principales para el buen funcionamiento de la asociación así como también sirve de guía para la toma de decisiones.

Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permite ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad en el Manual de Organización y Funciones.

El manual contiene información de gran importancia como es la misión, visión y valores, los cuales fueron elaborados mediante investigaciones, observaciones, entrevistas que se realizaron al presidente de la asociación, con la finalidad de ofrecer una propuesta de mejora.

El contenido de este manual se irá modificando, con el fin de que éste contenga constantemente actualizaciones, y sea eficaz, con cambios de evolución y desarrollo.

1.1 OBJETIVO DE MANUAL

El objetivo del manual es:

- ❖ Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura formal y real de la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui.

1.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura formal de la organización.

Están sujetos al presente reglamento, todas las personas que desempeñen cualquier trabajo a favor de la “Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui”.

El presente reglamento es de observancia obligatoria tanto para la asociación como para los trabajadores a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los trabajadores que ingresen con posterioridad a la fecha de depósito del mismo.

1.3 AUTORIDAD

El manual de organización fue aprobado y revisado por el presidente de la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui A.C.

1.4 COMO USAR EL MANUAL

- ❖ Leer con calma el manual para tener en claro cada elemento de la organización.
- ❖ Mantener el manual en buen estado.
- ❖ Para realizar cambios o recomendaciones se deberá acudir con el presidente de la asociación.
- ❖ Este manual debe ser revisado cada cambio de administración para adecuarlo a los posibles cambios organizacionales.

2. DIRECTORIO

Puesto	Nombre	Teléfono	e- mail
Presidente	Oscar Russo	4 13 48 19	Orusso54@hotmail.com
Secretaria	Patricia Burrel	4 13 48 19	Paty_burrel@hotmail.com
Contador	Efraín Urías	4 13 48 19	E_urias@hotmail.com
Encargado de planta de alimentos	Merardo Valencia	4 13 48 19	No cuenta

3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui surge mediante la necesidad de los productores ganaderos de la región de crear un centro de soluciones para las diferentes problemáticas presentadas, con el objetivo de unificar fuerzas para buscar la mejora en los recursos que les brinda el Gobierno e impulsar la ganadería optimizando dichos recursos; el día 14 de agosto de 1938, reunidos en el salón de actos del H. ayuntamiento de Cajeme se acordó constituir la Asociación Ganadera Local de acuerdo con la Ley de asociaciones Ganaderas del 7 de abril de 1936, y su reglamento. Para integrar la mesa directiva, fueron electos en base a los estatutos las siguientes personas:

- ❖ Presidente Lauro Rivera.
- ❖ Secretario: Lic. Victoriano Díaz.
- ❖ Tesorero: Luis Oroz.
- ❖ Vocal: Manuel Escamilla.
- ❖ Vocal: Arnulfo Valenzuela.

Ya constituida la asociación, se les cobraba a los grandes ganaderos un 2.5% de cuota para solventar los gastos de infraestructura, para contar con el edificio con el que ahora trabajan.

3.1 MISIÓN

Somos un grupo de personas dedicadas a desarrollo competitivo de la ganadería del valle del yaqui.

3.2 VISIÓN

Optimización de recursos financieros y materiales para llevar a los productores de ganado a obtener insumos en mayores cantidades para la engorda de su ganado.

3.3 VALORES

Los valores que la empresa aplica en cada una de las funciones que realiza son las siguientes:

Honestidad. Significa tener un comportamiento decente y responsable en todas las acciones que realicemos dentro de la asociación, además se debe ser transparente con nuestros clientes y colaboradores, buscando siempre la satisfacción de los socios.

Respeto: Sostener relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los socios y compañeros para trabajar en un buen ambiente laboral.

Confianza: Cercanía, facilidad y sinceridad en el trato entre compañeros de trabajo y atención a los clientes.

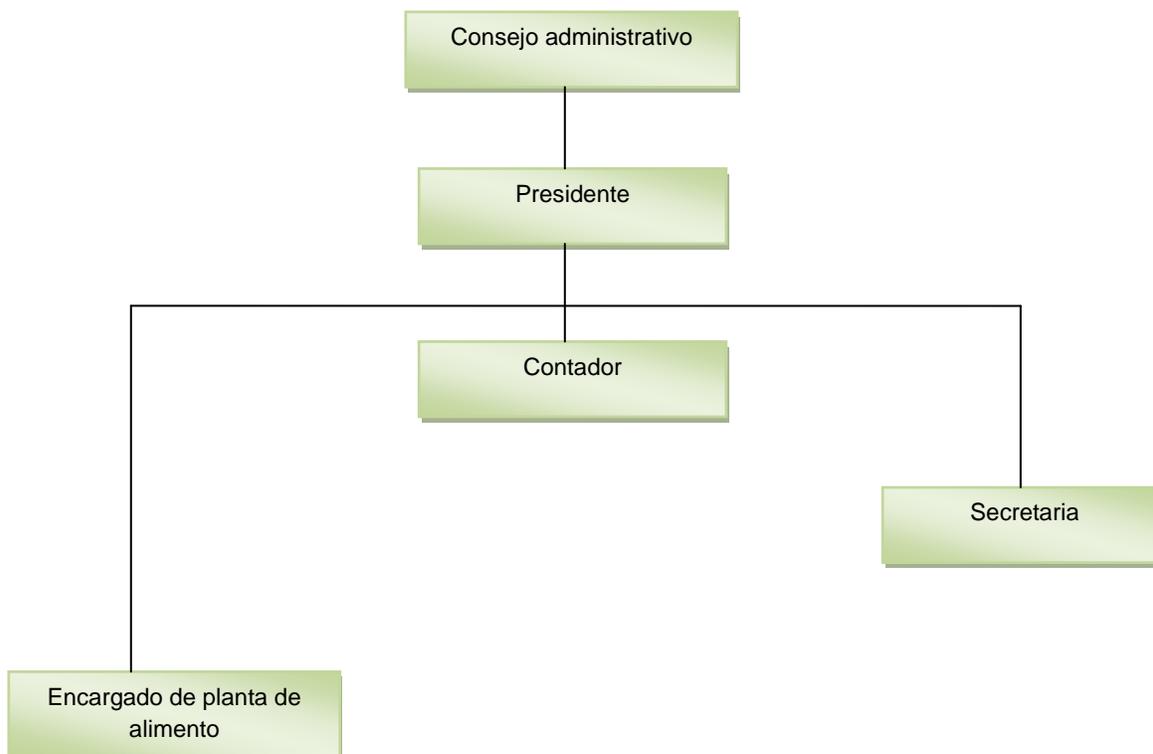
Justicia: Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

Trabajo: La valoración del esfuerzo realizado por los miembros de la asociación para un fin en común.

3.5 Reglas

- ❖ No presentarse a laborar bajo los efectos del alcohol o drogas.
- ❖ No consumir alcohol o drogas dentro de la asociación.
- ❖ No fumar en el área de trabajo.
- ❖ En caso de faltar, avisar al presidente.
- ❖ Los empleados deberán presentarse a sus labores bañados y bien presentables.
- ❖ No hacer rifas, tandas, así como venta de artículos que no sean de la institución.
- ❖ No traer arma de fuego o de cualquier otro tipo dentro de las instalaciones, a menos que su puesto lo requiera.

4 ORGANIGRAMA



4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

CLAVE	NIVEL	NOMBRE DEL ÁREA
P1	2	Presidente
CP2	3	Contador público
S3	4	Secretaria
EA4	5	Encargado de planta de alimentos

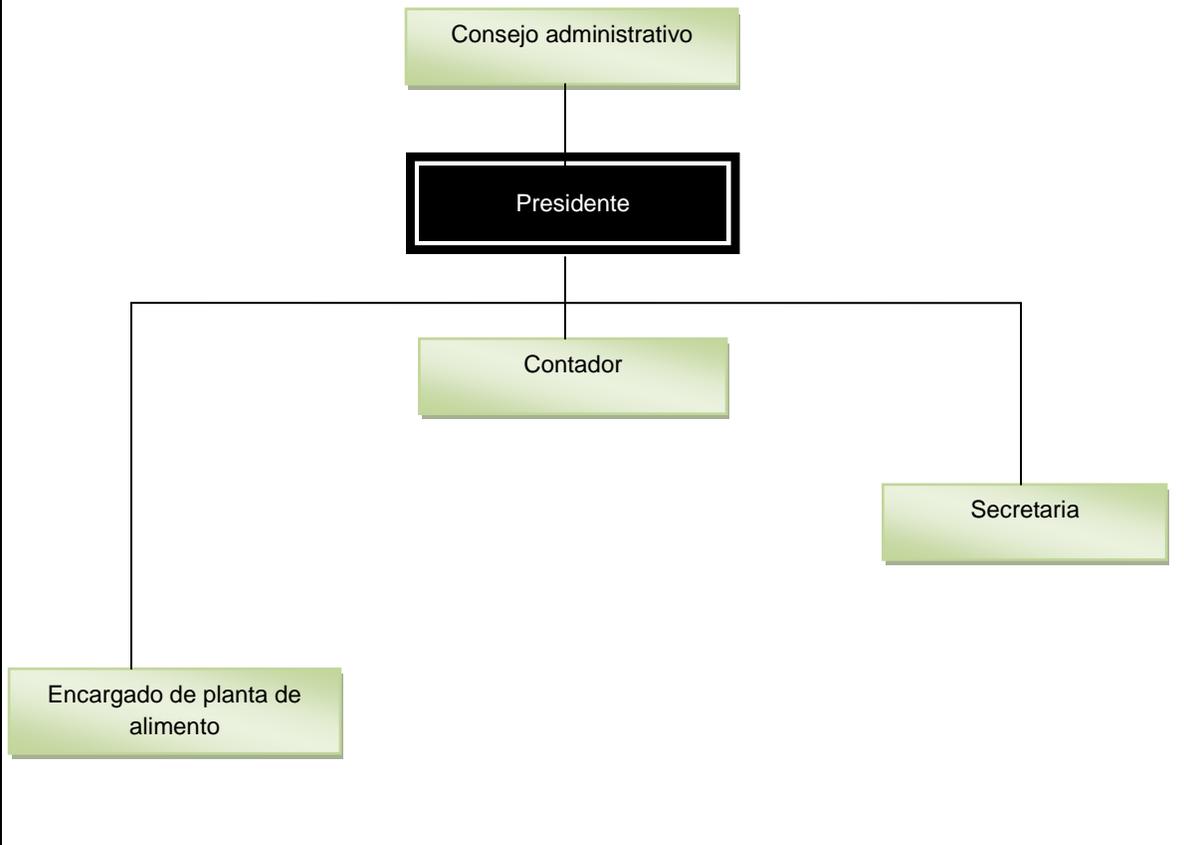
NOMBRE DEL PUESTO

	AGLVY A.C.
	Presidente

Fecha de implantación	
Fecha de revisión	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Presidente
No. De personas en el puesto	1
Personas que dependen de él	Secretaria, contador, encargado de planta de alimentos
Contactos permanentes	Internos: consejo administrativo, secretaria, contador, encargado de planta de alimentos. Externos: vendedores externos de ganado, proveedores.

Ubicación en el organigrama



Descripción genérica:

- Optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales y financieros a través de una jornada laboral con la finalidad de lograr el desarrollo eficiente y eficaz de los propósitos.

Descripción Específica:

Actividades diarias:

- Dirigir a la asociación, tomar decisiones, supervisar.
- Atender las sugerencias de los socios.
- Ser intermediario entre Gobierno – ganaderos.
- Atender las necesidades de los socios y ganaderos.

Actividades periódicas:

- Recibir instrucciones del Gobierno
- Planificar los objetivos generales y específicos de la asociación.
- Atender problemas sobre la sequía y enfermedades de ganado.
- Hacer requisiciones de materia prima para la planta de alimentos.

Actividades eventuales:

- Asistir a expos ganaderas de las localidades.
- Asistir a juntas estatales en Hermosillo.
- Toma de decisiones de planes que sean exclusivos de la asociación.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Conocimientos: en ganado.

Experiencia: 10 años de experiencia como mínimo en ganado.

Esfuerzo: Requiere de expresión verbal para tratar con los ganaderos.

Condiciones de trabajo:

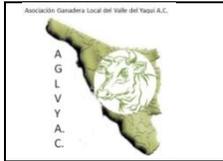
El trabajo se realiza en la oficina de la asociación y algunas veces en los corrales de la misma.

Equipo requerido:

- Computadora
- Teléfono

PERFIL DEL PUESTO	
Puesto:	Presidente
Edad:	De 25 años en adelante
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Básica
Presentación:	Formal
Aptitudes intelectuales:	Facilidad de palabra, de manejo de personas, líder, emprendedor, futurista.
Horario de trabajo:	Jornada de 8hrs.

NOMBRE DEL PUESTO



AGLVY A.C.

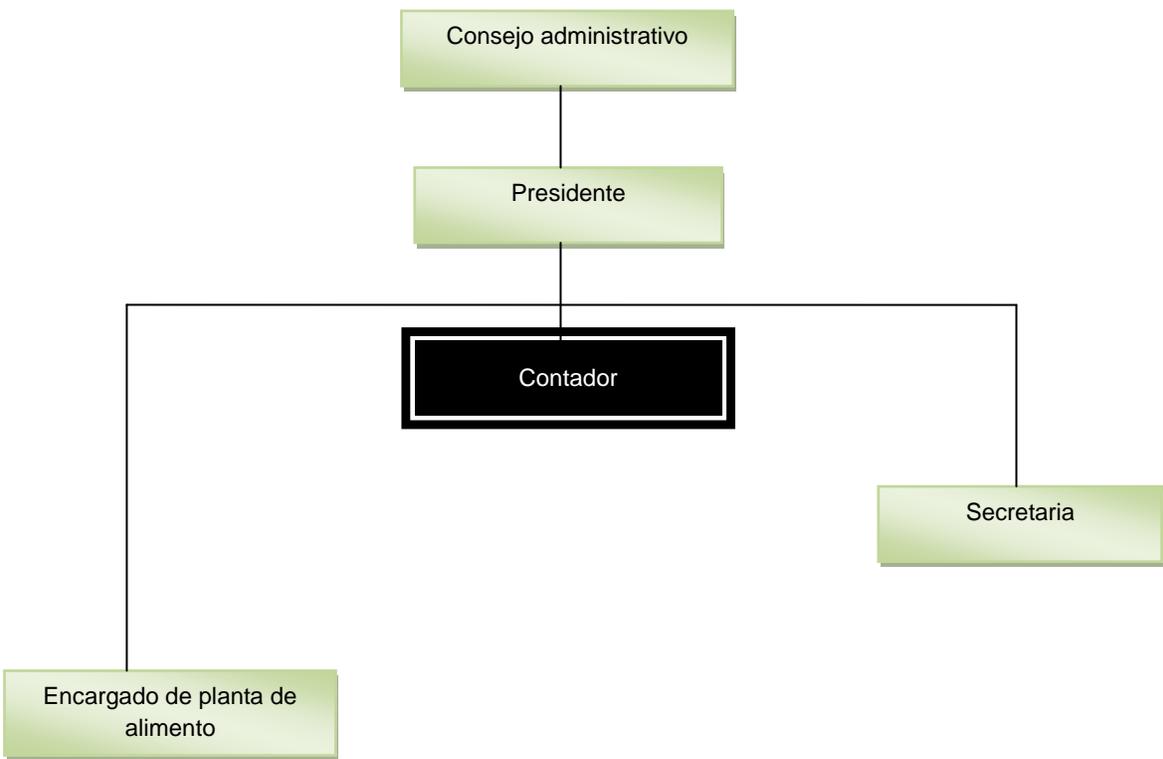
Contador

Fecha de implantación	
Fecha de revisión	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Contador público
No. De personas en el puesto	1
Personas que dependen de él	0
Contactos permanentes	Internos: presidente de la asociación Externos: bancos, hacienda, proveedores.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

- Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Descripción Específica:

Actividades diarias:

- Captura de requisición de orden de materia prima.
- Pólizas de diario, ingresos, gastos.

Actividades periódicas:

- Conciliaciones bancarias.
- Cheques.
- Pagos a proveedores.
- Pago de servicios de luz, agua y teléfono.
- Inventarios de planta de alimentos.
- Pago de impuestos.
- Pagos al IMSS.
- Registro a trabajadores ante el IMSS.
- Pago de nómina a los trabajadores.

Actividades eventuales:

- Inventario anual.
- Compra de maquinaria.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Conocimientos:

- Principios y prácticas de contabilidad.
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables.
- Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.
- Clasificación y análisis de la información contable.
- Procesador de palabras.
- Sistemas operativos.
- Hoja de cálculo.

Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en puesto similar.

Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

Condiciones de trabajo:

El trabajo se realiza en la oficina de la asociación.

Equipo requerido:

- Computadora
- Teléfono

PERFIL DEL PUESTO	
Puesto:	Contador Público
Edad:	De 25 años en adelante
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura en Contaduría Pública
Presentación:	Formal
Aptitudes intelectuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar métodos y procedimientos contables. • Preparar informes técnicos. • Analizar la información contable. • Tratar en forma cortés al público en general. • Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.
Horario de trabajo:	Medio tiempo.

NOMBRE DEL PUESTO



AGLVY A.C.

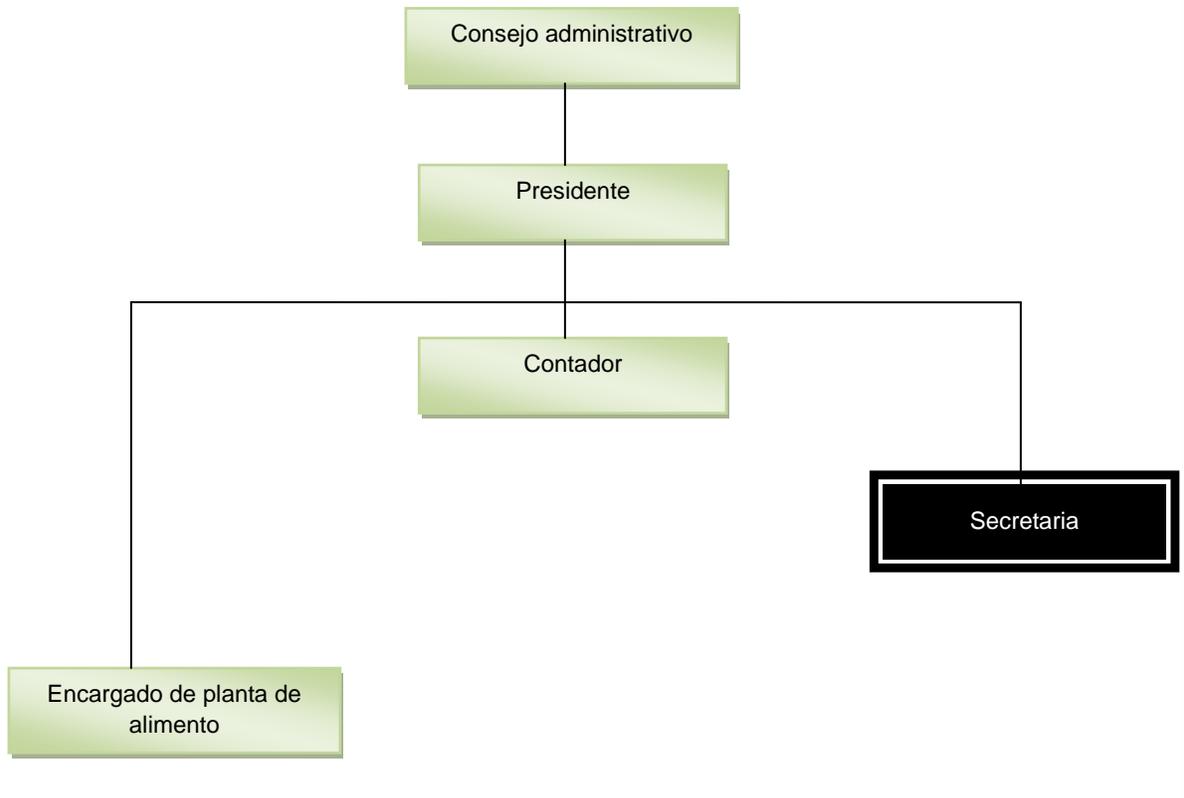
Secretaria

Fecha de implantación	
Fecha de revisión	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Secretaria
No. De personas en el puesto	1
Personas que dependen de él	0
Contactos permanentes	Presidente, contador, encargado de planta de alimentos.

Ubicación en el organigrama:



Descripción genérica:

- Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir al presidente, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

Descripción Específica:

Actividades diarias:

- Facturación de venta de alimento.
- Venta de aretes.
- Redacta oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda de su superior.

Actividades periódicas:

- Mandar informes a SAGARPA.
- Facturación de venta de ganado.

Actividades eventuales:

- Brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de los eventos de subasta de ganado, 2 o 3 veces por año.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Conocimientos:

- El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, copiadora y otros).
- Métodos y procedimientos de oficina.
- Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía.
- Computación básica.
- Relaciones humanas.
- Normas de cortesía.

Experiencia: 1 año de experiencia como mínimo en puesto similar y facturación y atención al cliente.

Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

Condiciones de trabajo:

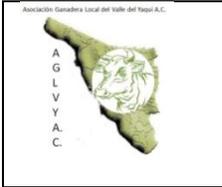
El trabajo se realiza en la oficina de la asociación y en los eventos realizados.

Equipo requerido:

- Computadora
- Teléfono

PERFIL DEL PUESTO	
Puesto:	Secretaria
Edad:	De 20 años en adelante
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Bachillerato como mínimo
Presentación:	Formal
Aptitudes intelectuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse con público en general. • Expresarse claramente en forma verbal y escrita. • Seguir instrucciones orales y escritas. • Tratar en forma cortés y efectiva al público. • Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad. • Comprender situaciones de diversa índole. • Organizar el trabajo de la oficina.
Horario de trabajo:	Jornada de 8 hrs.

NOMBRE DEL PUESTO



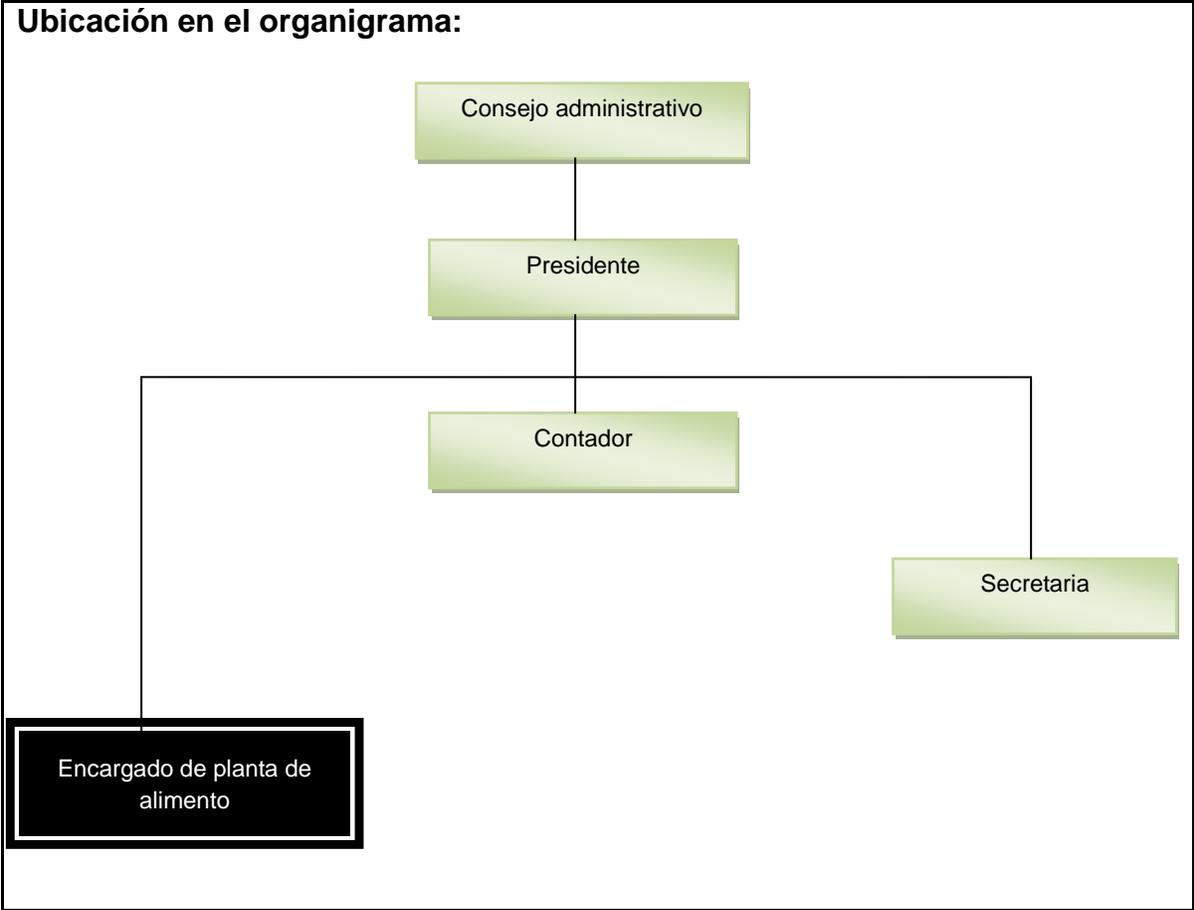
AGLVY A.C.

Encargado de planta de alimentos

Fecha de implantación	
Fecha de revisión	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Encargado de planta de alimentos
No. De personas en el puesto	1
Personas que dependen de él	0
Contactos permanentes	Presidente, contador.



Descripción genérica:

- Elaborar, revolver y oler el alimento para ganado.

Descripción Especifica:

Actividades diarias:

- Revolver los alimentos tales como, gavilla, alfalfa, concentrados, entre otros.

Actividades periódicas:

- Molidas de granos.
- Limpiar la planta de alimento.
- Informar a la secretaria cuando hace falta materia prima para la elaboración del alimento.

Actividades eventuales:

- Inventario anual.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Conocimientos: en alimentación para animales, así como formulas de engorda.

Experiencia: 1 año de experiencia como mínimo en puesto similar.

Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado y cargar peso ya que se requiere para hacer las mezclas de alimento y para el producto terminado.

Condiciones de trabajo:

El trabajo se realiza al aire libre en dónde se encuentra la planta.

Equipo requerido:

- Moledora de alimento
- Materia prima.

PERFIL DEL PUESTO	
Puesto:	Encargado de planta de alimentos.
Edad:	De 18 años en adelante.
Sexo:	Masculino.
Estado civil:	Indistinto.
Escolaridad:	Básica.
Presentación:	Informal.
Aptitudes intelectuales:	Ninguna.
Horario de trabajo:	Jornada de 8 hrs.

4.2 Discusión.

Un manual de organización es una herramienta muy importante para todo tipo de organizaciones, ya que en él se muestra la estructura organizacional de la empresa, funciones, jerarquía, responsabilidades, así como los canales de comunicación.

Existen algunas propuestas para elaborar manuales de organización por algunos autores, entre ellos, se encuentra Joaquín Rodríguez Valencia (2002), el cual proporciona bases comprobadas de cómo elaborar y diseñarlos.

Las bases que se eligieron, precisamente fue la propuesta del autor antes mencionado para complementar con las necesidades que se tenían por la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui; las cuales sirvieron para formalizar la estructura organizacional de dicha empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó al realizar el manual de organización para la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui.

5.1 Conclusiones.

El objetivo establecido al inicio de la investigación fue alcanzado, ya que se logró el diseño del manual de organización para la Asociación Ganadera Local Del Valle del Yaqui.

Para que una empresa funcione eficiente y eficazmente es necesario tener formalmente establecidas las funciones y actividades de cada persona, para esto es necesaria una herramienta como un manual de organización.

Las herramientas administrativas en cuestión de la formalización son importantes ya que permiten a la empresa dar un gran paso hacia el desarrollo de actividades y crecimiento para la misma, además contara con una mayor rentabilidad.

El no contar con esta herramienta afecta en la organización de la empresa en estudio, pero se puede evitar realizando dicha herramienta, la cual es de gran utilidad para su formalización y así ayuda a los empleados para tener un material de apoyo para realizar sus actividades.

5.2 Recomendaciones.

El manual de organización no es de utilidad si se queda solo como una propuesta, por esto, las recomendaciones son las siguientes:

Darle a conocer el manual a todos los empleados que laboran en la empresa.

Presentarles a los empleados el contenido, los beneficios y el manejo del manual.

Brindar capacitación para su uso y aplicación.

Actualizarlo por lo menos cada 6 meses o un año; o cada cambio significativo para el manual.

Contar con un documento en donde se especifique quien será el único encargado de hacer las modificaciones o actualizaciones al manual.

En caso de hacer las modificaciones, es necesario informar al personal involucrado.

La aplicación y utilización de este manual de organización, dependerá única y exclusivamente de la presidencia de la Asociación Ganadera Local del Valle del Yaqui, para que lo dé a conocer a sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Hitt, M. (2006). Administración. 9ª Edición. México D.F. 2006. Editorial Pearson Educación

Hernández, S. (2002). ADMINISTRACIÓN pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. 1ª edición. México. Editorial Mc Graw – Hill/ interamericana editores, s.a.de c.v.

Rodríguez, J. (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. 3ª edición. México. Editorial Thomson editores.

DuBrin, A. (2000). Fundamentos de administración. 5 edición. Editorial International Thomson Editores.México.

Hellriegel, J. (2009). Administración un enfoque basado en competencias. 11ª edición. México D.F. Editorial CENGAGE Learning.

Chiavenato, I. (2001). Administración teoría, proceso y práctica .3ª edición. Colombia. Editorial McGraw – Hill INTERAMERICANA, S. A.

Rodríguez, J. (2006). Administración I. 1ª edición. México D.F. Editorial Cengage Learning.

Hernández, S. (2006). Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 4ª edición. México D. F. Editorial Mc Graw Hill.

Benavides, R. (2004). Administración. México D.F. McGraw Hill.

Reyes A. (2002). Administración moderna. México. Editorial Limusa.

Koontz H. (2004). Administración una perspectiva global.7ª edición. México D.F. editorial McGraw Hill.

Pintos, G. (2009). Los manuales administrativos hoy.
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05->

[Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf](#) recuperado el 05 de octubre del 2012 a las 7:45 pm.

Instituto Hacendatario del Estado de México (IHEM). (2003). Guía técnica para la elaboración de manuales de organización. http://qacontent.edomex.gob.mx/idc/groups/public/documents/edomex_archivo/ihaem_pdf_ps_1.pdf Recuperado el 08 de octubre del 2012 a las 9:50 pm.

APENDICE

Apéndice A

HERRAMIENTA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Nombre del puesto: _____
2. Localización en el organigrama: _____
3. Puestos bajo su mando: _____
4. Jefe inmediato: _____
5. Número de empleados en el puesto: _____
6. Localización física: _____
7. Jornada normal de trabajo: _____
8. Nombre de persona analizada: _____
9. Tiempo en la empresa: _____
10. Antigüedad en el puesto: _____

11.- Descripción genérica (en que consiste el trabajo, que función llena, qué fin tiene, etc.)

12.- Descripción específica, actividades diarias y constantes (recordar qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

13.- Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

14.- Actividades esporádicas (ocasionales, por lo regular cada mes o más)

Conocimientos necesarios

15.- Escolaridad

	Educación básica
	Educación secundaria
	Bachillerato
	Carrera técnica o comercio
	Profesional : _____
	Posgrado: _____

Experiencia

16.- Marcar con una x

Necesaria	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input type="checkbox"/>	No necesaria	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------

17.-

Tiempo		Habilidad requerida
Más de un mes y menos de 6	<input type="checkbox"/>	
Más de 6 y menos de un año	<input type="checkbox"/>	
Más de un año y menos de 3 años	<input type="checkbox"/>	
De 3 años mínimo	<input type="checkbox"/>	

18.- ESFUERZO

Mental

Físico _____

19.- CONDICIONES DE TRABAJO

ASPECTOS	Buen o	Regula r	Mal o	CORRIENTE S	Buen o	Regul ar	Mal o
Iluminación				Ventilación			
Olores				Frio			
Humedad				Calor			
Resequedad				Aseo			
				Ruido			

PERFIL DEL PUESTO

20.- Edad: _____

21.- Sexo: _____

22.- Estado civil: a) soltero b) casado c) indistinto