



Ciudad Obregón, Sonora, 14 de marzo de 2014

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

El que suscribe Alonso Ernesto Alvarez Balderrama, 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 la empresa Plásticos y Resinas del Noroeste S.A de C.V” 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.

Alonso Ernesto Alvarez Balderrama





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA
PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE
C.V.”

Tesis

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

Presenta

Alonso Ernesto Alvarez Balderrama.

DEDICATORIA

A mis padres:

Este trabajo va por ustedes las personas que me dieron la vida y a quienes quiero mucho, por guiarme, darme su cariño, apoyo, haberme brindado la educación y hoy lograr este gran paso en mi vida, paso del cual en un futuro obtendré grandes logros para compartir con ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Quien me dio la fe y fortaleza de seguir adelante para ser quien soy hoy en día y me sigue otorgando otro día de vida para seguir aprovechándolo.

A mis hermanas:

Personas a quienes quiero mucho, he convivido y compartido grandes momentos.

A mi novia Blanca Yarenee Carillo Niebla:

Por su apoyo incondicional y que siempre me ayuda a ser una mejor persona, dando consejos y su amor.

A mi asesora Beatriz Alicia Leyva Osuna.

Por su apoyo, tiempo y conocimientos, un gran ejemplo de persona tanto a nivel profesional, como ser humano.

RESUMEN

El presente trabajo está basado en una consultoría realizada en la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. donde se aplicó un diagnóstico mediante una serie de cuestionarios para indagar sobre su situación administrativa, al obtener los resultados y análisis de dichos cuestionarios aplicados se llegó a la conclusión que la empresa contaba con áreas de oportunidad en cuanto a la formalidad de la misma, careciendo de una plataforma filosófica (misión, visión y valores), los empleados no contaban con algún documento que mencionara las actividades a realizar y tenían duplicidad de funciones, es por ello que se propuso a la empresa realizar algún documento para proporcionar ayuda en las áreas de oportunidad mencionadas el cual consistió en un manual de organización mismo que contiene la misión, visión, valores, descripción de los puestos y un organigrama representando la estructura de los puestos que existen en la empresa, líneas de autoridad y su jerarquía.

Para efectuar el trabajo se realizó una investigación bibliográfica con la intención de respaldar el trabajo a desarrollar, dicha información contiene temas como lo son: Administración y su proceso, principios de organización, manuales administrativos y manual de organización. Por consiguiente se detalla el proceso de elaboración del manual de organización, donde se muestra cada uno de los pasos a seguir, así como los materiales utilizados para el desarrollo de la investigación.

Por último, se muestran las conclusiones y recomendaciones describiendo la finalidad del mismo, si se cumplió con el objetivo planteado y se dan a conocer una serie de recomendaciones para evitar posibles imprevistos e inconvenientes.

Se puede concluir que el presente trabajo de investigación es una herramienta que puede fortalecer a la empresa haciendo ésta más formal y evitando duplicidad de funciones.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	iii
Índice.....	iv

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN.....	6
--------------------------	----------

1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivo.....	11

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....12

2.1 Administración general.....	12
2.1.1 Concepto de la administración.....	12
2.1.2 Proceso administrativo.....	13
2.2 Principios de Organización.....	16
2.2.1 Concepto de organigrama.....	16
2.2.2 Concepto de división del trabajo.....	17
2.2.3 Concepto de Descripción de Puestos.....	18

2.3 Manuales Administrativos.....	19
2.3.1 Concepto.....	19
2.3.2 Objetivo.....	20
2.3.3 Importancia.....	21
2.4 Manual de Organización.....	22
2.4.1 Concepto.....	23
2.4.2 Objetivo.....	24
2.4.3 Importancia.....	24
2.4.3 contenido.....	26
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	28
3.1 Sujetos.....	28
3.2 Materiales.....	29
3.3 Procedimiento.....	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y SU DISCUSIÓN.....	33
4.1. Resultados.....	33
4.2. Discusión.....	62
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	64
5.1 Conclusiones.....	64
5.2 Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	66
Apéndices y anexos.....	67

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Este primer capítulo se conforma de los siguientes elementos que son: antecedentes que habla del tema a desarrollar, su historia e impacto hoy en día. El planteamiento del problema que surge de una idea, dificultad, necesidad, duda o pregunta, que justifique el estudio. Justificación que señala las razones de por qué desarrollar el tema seleccionado y argumentando al planteamiento del problema. El objetivo que es lo que se pretende obtener con la investigación siendo este fundamentado y susceptible de alcanzar y así mismo siendo congruente con cada uno de los elementos anteriores ya mencionados.

1.1 Antecedentes.

Con la globalización de la economía, los avances tecnológicos, la competitividad y la creación de grandes bloques financieros, aparecen nuevas formas de empresas como las globales, automatizadas, inteligentes, siempre orientadas hacia el cliente y la conquista de los mercados mediante la calidad y la productividad (Munch ,2010).

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en los inicios del siglo XXI son bastante diferentes de los retos de las décadas de los ochenta y noventa, por lo que el concepto de la teoría de organización se encuentra en evolución. Algunos desafíos que enfrentan las organizaciones son: competencia global, necesidad de rediseño organizacional, ubicar sus ventajas estratégicas, manejo de relaciones nuevas con los empleados, apoyo de la diversidad y mantenimiento de la ética y la responsabilidad social (Rodríguez ,2012). Por lo anterior de los desafíos mencionados que enfrentan las organizaciones en el siglo XXI por el interés del proyecto despunta la necesidad del rediseño organizacional que en años recientes este desafío tiende a conducir a grandes resultados.

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, Black y Porter, 2006).

Rodríguez (2002), afirma que actualmente se vive una época que se lleva hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones y que es en estos donde se da las más grandes contradicciones organizacionales; también es cierto que la mayor parte de volumen de producción nacional, está todavía generado por las pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto no es posible que gran cantidad de organismos y empresas se desarrollen sin organización o algún control escrito.

En la actualidad la mayoría de las empresas no tienen un documento, formal sistemática o una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Un documento que contiene información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área

funcional básica, que dados a conocer el personal sirven para normar su actualización y a coadyuvar a los logros de los objetivos organizacionales son los manuales administrativos (Rodríguez, 2012).

El mismo autor anterior menciona sobre la historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar organismos (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.).

La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados. Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.

Los manuales administrativos son considerados como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran

adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Mediante una investigación del autor Rodríguez (2012), tomando una muestra de 134 pequeñas y medianas empresas entre el tipo industrial, comercial y de servicio el (9.7 por ciento), usan manuales administrativos. Las empresas que realmente consideran la necesidad de emplear estos manuales son las grandes con un (60.4 por ciento).

La empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. es una organización con ideas de crecimiento en el mercado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes y operando eficientemente, al igual se preocupa por formalizar sus áreas y puestos, es por ello que fue seleccionada para aplicar una investigación tipo administrativa ya que no cuenta con información por escrito, que aporte a la empresa a desempeñarse con mayor eficiencia y coordinación con sus empleados y sus operaciones.

1.2 Planteamiento del problema.

Todas las empresas, grandes o pequeñas, privadas o públicas, deben contar con información tangible de sus actividades básicas y como realizarlas de manera que cada persona esté consciente de sus alcances y limitaciones para poder tomar decisiones, ahorrando tiempo, esfuerzo y en ocasiones dinero.

Al iniciar el curso de prácticas profesionales II en el ciclo Agosto-Diciembre del 2012, se tenía que elegir un organismo social con el fin de practicar en este, y realizar una consultoría bajo la norma CONOCER, llevando a cabo un diagnóstico con el fin de detectar áreas de oportunidad. Al paso de los días se obtuvo el organismo indicado para aplicar lo anterior, siendo la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V.

Al ir aplicando una serie de cuestionarios, entrevistas para un diagnóstico general a la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V.se obtuvo información indicando que la empresa no cuenta con una formalidad en la organización, careciendo de plataforma filosófica (misión, visión y valores), al igual no se cuenta con un organigrama y se desconoce la descripción de puestos ya que los empleados no están informados acerca de la totalidad de sus funciones.

Por lo mencionado anteriormente se formula el siguiente planteamiento del problema:

¿Qué herramienta administrativa necesita la empresa para ser más formal como organización y evitar la duplicidad de funciones?

1.3 Justificación.

El propósito de la elaboración de este trabajo es dar a conocer la importancia que representa para una empresa el contar con una buena organización, que le permita al personal conocer la empresa y sus funciones.

El Manual de Organización, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

El que la empresa cuente con el manual de organización también aportará los siguientes beneficios:

- Contribuirá a formular y crear la organización, así como al análisis de ésta, con la finalidad de hacer evaluaciones del personal.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- Suministrará información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- Constituirá un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.
- Los empleados y clientes se sentirán más familiarizados con la empresa al conocer su plataforma filosófica.

En caso de no contar con dicho manual la empresa podría caer en un déficit en su organización, en la división de trabajo obteniendo duplicidad de funciones con los empleados y así mismo desconociendo del rumbo hacia donde se dirige la empresa.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como la evaluación de desempeño u otros dependiendo el uso que se le quiera dar. Como ven, la existencia del manual de organización para la empresa es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

1.4 Objetivo.

Elaborar un manual de organización para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hará referencia al manual de organización su concepto, importancia, objetivo, ventajas y contenido, que es fundamental para la elaboración e implementación en la empresa, así como conceptos importantes sobre la administración y organización.

2.1 Administración.

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. Asimismo, ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

2.1.1 Concepto.

Diferentes autores han hecho la aportación a la administración definiendo desde sus perspectivas:

Primeramente Chiavenato (2004), define que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Por otro lado Munch (2010), dice que es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad y consecución de sus objetivos. Al igual Kontz (2002), menciona que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos trabajando conjuntamente en grupos logren eficientemente los objetivos elegidos.

Se puede observar que los tres autores coinciden que la administración es un proceso con el fin del logro de un objetivo, pero cada autor menciona ejecutar un proceso diferente, ejemplo; Munch coordinar y optimizar, mientras Kontz diseñar y mantener.

Por ello se puede decir que la administración es un proceso que consiste en una serie de actividades y operaciones, con el fin de optimizar los recursos de una organización y cumplir con sus objetivos.

2.1.2 Proceso administrativo.

Para que una organización funcione se debe poner en práctica el proceso administrativo, el mismo que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas las que responden a

las seis preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración.

Es importante mencionar que los estudios de la administración señalan diferentes etapas del proceso administrativo. A continuación se presenta las diferentes etapas por diferentes autores:

Para Hernández y Rodríguez (2008), el proceso administrativo consta de cinco etapas las cuales son;

Planeación: es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado. La planeación consiste en fijar los objetivos, políticas, las normas, procedimientos, programas y presupuestos. Consta de la pregunta ¿Qué y cómo se va hacer?

Organización: Es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por área, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripción de puestos. Responde a las preguntas: ¿quién lo debe hacer? Y ¿de qué es responsable?

Integración: es la acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa-organización a sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con las organizaciones. Responde a las preguntas: ¿Quién lo debe hacer? Y ¿de qué es responsable?

Dirección: Es la acción de la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado, los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño.

Control: Es la acción administrativa-técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.

Munch (2010), habla de cuatro etapas;

Planeación: Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

Organización: Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Dirección: Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

Control: Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Para los autores Bernal y Sierra (2013), está compuesto de la siguiente manera:

Planeación: proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar, coordinar las actividades para desarrollar por parte de la compañía.

Organización: proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.

Dirección: proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc. con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Control: proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer la organización de información que le indique como es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera optima.

Por lo anterior visto los autores Hernández y Rodríguez (2008), las etapas del proceso administrativo constan de 5 etapas, una más que Munch (2010) y Bernal et al (2013), que es integración.

Cabe señalar que los tres autores comparten las mismas ideas de cada definición de todas las etapas del proceso administrativo, utilizando otras palabras pero con el mismo resultado.

2.2 Principios de Organización.

Cada vez es más necesario que las empresas organicen sus recursos, sus tareas o cargos, y que diseñen sus estructuras organizacionales para que el desarrollo de su actividad responda de forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios.

2.2.1 Organigrama Concepto.

Para visualizar la principal relación de la organización formal se puede auxiliar de los organigramas, por lo que Rodríguez (2012), define como una forma gráfica que

muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal o quien tiene autoridad sobre quién. Mientras Munch (2011), dice que son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de esta.

Para Franklin (2009), define como una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Como se puede observar los tres autores coinciden que un organigrama es una representación grafica de una estructura orgánica, mostrando la relación que existe entre ellas, pero franklin se omite hablar sobre la autoridad que mencionan los otros autores.

Una aportación propia deduce que el organigrama es una representación gráfica de una organización mediante figuras y líneas mostrando las áreas o personas que la integran, expresando su relación, niveles jerárquicos y autoridad que existe entre ellas.

2.2.2 División del trabajo concepto.

Tomar la decisión de dividir el trabajo da lugar a uno de los principios de la administración y marca el inicio de toda organización compleja, la cual, sin embargo, no es fácil de concretar, por ello Rodríguez (2012), define la división de trabajo como la separación y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.

Mientras Munch (2011), menciona que consiste en la delimitación de las actividades, con el fin de realizar el trabajo con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo. Por otra parte Chiavenato (2006), dice que es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización. La división de trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad.

Por lo anterior se observa que el autor Rodríguez y Munch concuerda más en su definición que Chiavenato que solo coincide con Rodríguez en que la división del trabajo conduce a la especialización.

Se puede concluir que la división del trabajo es el otorgamiento de actividades a realizar en una organización, con el fin de ejecutarlo con precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

2.2.3 Descripción de Puestos.

La descripción de puesto, es el último punto a considerar en el contenido del manual de organización por lo cual es importante conocer su definición por los diferentes autores; Varela (2006), define que es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Por otra parte Gan y Trigine (2012), mencionan que es el estudio y la descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales identificables.

Mientras Munch (2010), dice que es una descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.

Por lo anterior visto se puede ver que los tres autores concuerdan en que la descripción de puestos trata de funciones y responsabilidades del mismo, pero Gan y Trigine dice que es un estudio.

En conclusión se puede mencionar que la descripción de puesto es un documento escrito que contiene la función general y específica, perfil y responsabilidades del mismo.

2.3 Manuales administrativos.

En esencia, los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

2.3.1 Concepto de Manuales Administrativos.

En cualquier organización es conveniente contar con manuales que ayuden a los empleados a resolver sus dudas, en caso de surgir algún inconveniente en relación a sus labores, por consiguiente; Rodríguez (2012), Expresa que un manual administrativo es un documento elaborado sistemáticamente que indicara las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente.

Al igual que el autor anteriormente mencionado Duhalt (2009), dice que un manual administrativo es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por lo tanto Ferry (2009), considera a los manuales administrativos como un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Como se observa los tres autores aportan con diferentes frases pero con el mismo fin que un manual administrativo contiene información para orientar al empleado en el trabajo.

Por otra parte se deduce que el manual administrativo es una herramienta que funciona como guía, estos son dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización.

2.3.2 Objetivo.

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de ayuda de las decisiones administrativas, su propósito es señalar sistemáticamente la información administrativa.

El autor Rodríguez (2012), comenta que de acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Según Munch (2010), los objetivos que destacan son los siguientes:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- 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 y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarios.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.

Se puede observar que los autores coinciden en la mayor parte de los objetivos para un manual administrativo como la fijación de políticas, definir funciones, delegar responsabilidades y proporcionar información. Pero al igual tienen sus diferencias mencionando puntos diferentes como Rodríguez expone que los manuales sirven como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, mientras Munch expresa el ahorro de tiempos y esfuerzos y evita desperdicios de recursos humanos y materiales.

Se puede concluir de los puntos anteriores ya mencionados de los autores Rodríguez y Munch, que uno de los objetivos más importantes es informar sobre las funciones a realizar, procedimientos y responsabilidades de cada unidad administrativa, debido a que beneficia a los empleados que ejecuten sus tareas con más facilidad y eficiencia.

2.3.3 Importancia.

Los manuales administrativos son de gran importancia dentro de las organizaciones ya que contribuyen a un mejor conocimiento en los empleados sobre su organización por lo tanto Rodríguez (2012), hace hincapié que la importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia.

Para Munch (2010), facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se han encomendado.

Mientras que Franklin (2009), menciona que en ellos se consignan los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

Observando las definiciones en la importancia que tienen los manuales administrativos los autores no coinciden mucho en ellas, debido a que cada uno menciona fines diferentes.

Por otra parte una aportación propia la importancia de los manuales administrativos radica en informar y orientar la conducta, información y formas de operar de la empresa a los integrantes de la misma, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

2.4 Manual de organización.

Desde el punto de vista administrativo lo ideal de toda organización pequeña, mediana o grande, disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aun para personas ajenas a la organización. Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede satisfacer la necesidad que tiene todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado; ese instrumento es el manual de organización.

2.4.1 Concepto de Manual de Organización.

Dentro de las organizaciones es de gran importancia que se dé a conocer el manual de organización, en el cual los empleados puedan consultar dudas; es por ello que los siguientes autores definen al manual de organización. El autor Rodríguez (2012), es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Según Cabrera (2008), es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

Mientras Herrera (2007), explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

Se puede determinar que Rodríguez y Cabrera coinciden en que un manual de organización es un documento que contiene información sobre la estructura de una organización, pero Cabrera extiende más su punto de vista, en cuanto al contenido en el manual, mientras que Herrera expresa que beneficia el conocer y familiarizarse con la organización.

Posteriormente se puede concluir que el manual de organización es un documento que contiene información detallada sobre su estructura organizacional, historia, principios sobre los que opera y están dirigidos a los integrantes para familiarizarse.

2.4.2 Objetivo.

Todo manual tiene un objetivo en general, sea este de procedimientos, bienvenida, inducción, procesos, etc. Es por ello que sin hacer excepción; Rodríguez (2012), señala que los objetivos de un 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.
- Facilitar el reclutamiento y selección de 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.

De lo anterior se puede concluir que el objetivo principal del manual de organización es dar a conocer sistemáticamente y por escrito a los empleados las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización.

2.4.3 Importancia.

Por uno u otro motivo, la mayoría de los manuales parecen estar diseñados de manera determinada para alcanzar diversos fines, es por ello que la importancia del manual de organización para Rodríguez (2012), radica en la tarea de un administrador que es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir e indica que:

- A. Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- B. La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- C. 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, analizar bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y evalúa las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta. De una estimación de estos factores y otros relacionados entre sí se deriva un plan de organización, que se expresa generalmente en un organigrama.

El manual de organización es percibido como uno de los elementos más eficaces en la toma de decisiones en la administración, pues facilita el aprendizaje y provee la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, primordialmente a nivel operativo o de ejecución, por lo que es una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada ejecución de las actividades que se le han encomendado. (Ramírez, 2011)

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional, a medida que este manual contenga aspectos como objetivos de la empresa, canales de comunicación, actividades que desempeña cada puesto, así como sus responsabilidades y deberes, reflejará que los directivos o administradores de la empresa han cumplido con su responsabilidad de saber organizar los recursos de la misma. (Amarillas, 2011)

Observando los diferentes puntos de vista Amarillas y Rodríguez señalan más que la clave está en los administradores en organizar, mientras que Ramírez hace hincapié en los beneficios que puede tener el manual de organización.

Por otra parte se puede concluir que un manual de organización es una herramienta importante ya que puede fortalecer la estructura de la empresa, el conocimiento y familiarización de la misma.

2.4.4 Contenido.

Al momento de realizar un manual de organización es recomendable conocer el contenido para posteriormente elaborarlo, a continuación se muestra por los diversos autores lo que debe contener un manual de organización;

Según Rodríguez (2012), los apartados que deberá contener un manual de organización como requisito mínimo son los siguientes:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo del manual
- Ámbito de aplicación
- Autoridad
- Cómo usar el manual

- Directorio
- Antecedentes históricos
- Base legal (en caso de organismo público)
- Organigrama
- Estructura funcional

Así mismo, Munch y Gracia (2012), señalan que por lo general suelen contener:

- Portada. Debe incluir el logotipo de la empresa, el nombre de la empresa y el título del manual elegido.
- Índice de contenido. Muestra el listado de los capítulos que constituyen el manual.
- Introducción. Da información breve del contenido del manual determinado.
- Objetivo. Explica el fin que se quiere lograr con el manual determinado.
- Cuerpo del manual. Es la parte sustancial del manual, ya que contiene el diseño de las propuestas de solución a los problemas organizativos detectados en la empresa en general o en un área específica.
- Anexos. Son documentos complementarios relacionados con el manual seleccionado.
- Glosario. Lista de términos utilizados para una mejor comprensión del contenido del manual.
- Simbología. Descripción de símbolos que facilitan la información y comprensión del contenido del manual.

CAPÍTULO III

MÉTODO

En el presente capítulo se desarrolla el método dentro del cual se mencionan los temas como; sujeto; el cual describe a la empresa donde se realizó el manual de organización y las características de las personas relacionadas con el mismo, al igual que los materiales utilizados y por último el procedimiento manejado.

3.1 Sujeto.

La empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. es una organización que opera en los estados de Sinaloa y Sonora, con sucursales en Mochis, Guamúchil, Guasave, Navojoa y Cd. Obregón, también cuentan con un aproximado de 150 empleados en toda la organización. En ciudad Obregón la sucursal se encuentra ubicada por la calle California y Niños Héroe 606 Col. Cumuripa y está integrada por 12 empleados, donde se realizó el manual de organización.

Para poder obtener información real y clara sobre la investigación, se necesitó de la colaboración del personal de PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. misma que está bajo el cargo del Gerente General Luis Valdez. La empresa está estructurada por la gerencia donde se encuentra el elemento mencionado anteriormente, la subgerencia que esta integrada por una sola persona, el área de cajas donde se cuenta con 3 trabajadoras, el mostrador por 5 empleados, el área de cobranza por una sola persona y por último al igual por una sola persona el repartidor.

La organización PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. cuenta con 7 empleados hombres, con un promedio de 24 años de edad y 5 mujeres con un promedio de 26 años de edad. En la empresa el gerente y subgerente ejercen con un nivel de escolaridad de licenciatura en administración de empresas y contador público, mientras los demás empleados cuentan con la preparatoria o secundaria.

3.2 Materiales.

En cuanto a los materiales utilizados para la presente investigación, fue necesaria la aplicación de cuestionarios al gerente y empleados. El primer cuestionario aplicado al gerente constaba de una serie de preguntas sobre las áreas de administración, recursos humanos y mercadotecnia. Este cuestionario fue aplicado con el objetivo de extraer información sobre la situación de la empresa en las áreas mencionadas anteriormente y seleccionar una para encontrar áreas de oportunidad y dar soluciones a estas. (Apéndice 1).

El segundo cuestionario constaba de 7 sencillas pero importantes con relación al manual de organización. Este cuestionario fue aplicado con el objetivo de conocer si la empresa contaba con los apartados de un manual de organización. (Apéndice 2).

El tercer instrumento realizado fue aplicado a los empleados, con el objetivo de saber si los empleados conocían o no si la empresa contaba con alguno de los apartados de un manual de organización (Apéndice 3).

El tercer instrumento aplicado fue dirigido hacia el gerente y constaba de una lista de valores donde tenía que elegir los más importantes para su organización con el objetivo de saber cuáles de ellos son mas importante en la empresa y añadirlos al manual a realizar. (Apéndice 4).

El cuarto y último instrumento fue aplicado al gerente y empleados y estaba compuesto cuestionario con preguntas relacionadas hacia la descripción de puestos, formato que fue elaborado por Varela (2006), (Anexo 1).

3.3 Procedimiento.

En el trabajo de investigación en la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. se realizó un manual de organización para beneficiar las operaciones ejecutadas. Para consumir el manual de organización se utilizó el modelo del autor Rodríguez (2012), del tema como elaborar los manuales administrativos, del cual es el siguiente:

Recopilación de información: en este primer paso para la recopilación de información se aplicaron un par de cuestionarios y entrevistas con el gerente y los empleados.

Procesamiento de la información: después de reunir todos los datos, el paso siguiente fue organizar en forma lógica la información, realizando un análisis y depurándola para facilitar el manejo de la misma.

Redacción: en este paso se definieron los objetivos del manual de organización y se tomó en cuenta utilizar un lenguaje sencillo, preciso y claro.

Elaboración de gráficas: en este paso se elaboró un organigrama para que las personas entiendan mejor su contenido en cuanto a la distribución, jerarquía y comunicación de los puestos en la empresa.

Formato y composición: una vez reunida y organizada la información se determinó el formato: numeración de páginas, fuente para obtención clara de consulta, lectura y estudio para el manual de organización.

Revisión y aprobación: una vez terminado el manual de organización se presentó con el gerente para su revisión y aprobación, estando de acuerdo que la información fuera suficiente y real.

Distribución y control: ya una vez revisado y aprobado se presentó físicamente el manual de organización de la empresa al gerente.

Revisión: este paso no se realizó porque en caso de llevarlo a cabo se realizará por la empresa, debido a que la elaboración del manual no concluye nunca por lo cual puede estar sujeto a revisión, correcciones y actualizaciones.

Una vez elaborado el procedimiento para realizar el manual de organización la estructura de este fue realizada de la siguiente manera:

Presentación.

I. Introducción

1.1 Objetivo del manual

1.2 Ámbito de aplicación

1.3 Cómo usar el manual

- II. Plataforma filosófica
 - 2.1 Antecedentes
 - 2.2 Misión
 - 2.3 Visión
 - 2.4 Valores
 - 2.5 Directorio

- III. Marco laboral
 - 3.1 Ley federal del trabajo.

- IV. Estructura orgánica
 - 4.1 Organigrama

- V. Descripción de puestos
 - 5.1 Cédulas de descripción de puestos

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se desarrolla los resultados obtenidos en la integración del manual de organización, aplicado en la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. donde se expone la estructura organizacional.

4.1. Resultado.

El resultado es un manual de organización con el fin proporcionar información sobre su plataforma filosófica (misión, visión y valores), estructura formal de la empresa representada por un organigrama, marco legal y la descripción de puestos, dicho manual por otra parte puede funcionar como una herramienta para mejorar la comunicación entre los empleados y facilitar el conocimiento de la organización a personal de nuevo ingreso.

A continuación se presenta el manual de organización diseñado para la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V.



**PLÁSTICOS Y RESINAS DEL
NOROESTE, S.A. DE C.V.**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE SUCURSAL
CIUDAD OBREGÓN SONORA.**

ABRIL DE 2013

INDICE

I. Introducción

- 1.1 Objetivo del manual
- 1.2 Ámbito de aplicación
- 1.3 Cómo usar el manual

II. Plataforma filosófica

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Valores
- 2.5 Directorio

III. Marco laboral

- 3.1 Ley federal del trabajo.

IV. Estructura orgánica

- 4.1 Organigrama

V. Descripción de puestos

- 5.1 Cédulas de descripción de puestos

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización de la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. SUCURSAL Cd. Obregón tiene como propósito dar a conocer de manera clara y objetiva la estructura orgánica, los niveles jerárquicos que conforman esta unidad administrativa.

Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la empresa.

El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán el desarrollo administrativo y una alta organización en la empresa.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio en la organización y/o en cada una de las áreas que la integran, se deberá aportar la información necesaria para este propósito.

1.1 Objetivo del Manual.

El manual de organización tiene como objetivo proporcionar en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

1.2 Cómo usar el Manual.

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones para el uso óptimo del Manual de Organización de Plásticos Y Resinas Del Noroeste S.A. de C.V. sucursal ciudad Obregón.

- El manual se consultará con el propósito de informarse sobre la organización, para consultar las actividades de cada puesto, el nivel jerárquico de los mismos, historia o bien la información que se requiera.
- También servirá para la capacitación y adiestramiento del personal en caso que no haya tiempo de realizar dichas funciones y actividades, además que le permite conocer más la estructura organizacional.
- El manual es de uso exclusivo para el personal de la empresa.
- Queda prohibida su reproducción total sin la autorización del gerente de la organización Plásticos Y Resinas Del Noroeste S.A. de C.V. sucursal ciudad Obregón.
- El manual no podrá salir de la institución sin la autorización previa y supervisión del gerente de la organización Plásticos Y Resinas Del Noroeste S.A. de C.V. sucursal ciudad Obregón.
- Es responsabilidad de la institución el uso y aplicación del presente Manual.

II. PLATAFORMA FILOSÓFICA

La plataforma filosófica es un valor agregado para la presentación de lo que es la organización, ésta va dirigida tanto a empleados, como a clientes.

La plataforma filosófica está compuesta de los antecedentes de la empresa historia del inicio en el mercado, fundadores, giro, etc.

La misión que es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa.

Visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve como rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Los valores que son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales, son importantes pilares para la organización que permiten posicionar la cultura organizacional de la empresa.

2.1 Antecedentes.



Plásticos Y Resinas Del Noroeste, S.A. De C.V. nace como sucursal de Plásticos y Resinas de Sinaloa, S.A. De C.V., en el año de 1970, constituyéndose en forma independiente como noroeste, el día 01 de septiembre de 1979, en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa por el Sr. Rafael Victoria Muñoz; accionista mayoritario y director general.

En 1974, se abren las puertas de la Sucursal De Guasave Sinaloa.

En 1986, apertura de sucursales en Navjoa Y Cd. Obregón, en el estado de Sonora.

El 12 de mayo de 1989 se logra la distribución en exclusiva de Dupont pinturas, naciendo como una línea más de las tiendas de Plásticos y Resinas del Noroeste, S.A. de C.V. en la ciudad de los Mochis Sinaloa, pero debido a su crecimiento, en 1992 se convierte en empresa independiente, bajo el nombre de Pinturas Ravi, S.A. De C.V.

El 7 de octubre de ese mismo año, nace otra empresa del grupo, denominada Papelería Éxito, S.A. De C.V.

En septiembre de 1994, inicia operaciones la sucursal Guamuchil.

También en ese mismo año 1994, se inician operaciones de importación con Ben Franklin en la Cd. de Houston, para Plásticos y Resinas del Noroeste y Papelería Éxito.

El 19 de junio de 1995 nace la empresa Servicios Corporativos, S.V., la cual se encarga de administrar a todo el personal que trabaja en las diferentes empresas del Grupo Victoria.

En 1996 nace la empresa Lonas y Carpas, S.A. de C.V.

En diciembre del mismo año nace la empresa “Servicios Integrados de Comercialización Victoria, S.A. de C.V.”, la cual se encargo de integrar las operaciones comerciales y administrativas de las empresas del grupo durante cuatro años, misma empresa que a la fecha, únicamente brinda asesoría a las empresas del grupo.

En 1998 se integra Dulcelin, una franquicia de distribución de dulces, como línea de las tiendas de los Mochis Sinaloa.

En ese mismo año, se abren laboratorios de preparación y uso de los materiales químicos para la línea del plástico reforzado en la tienda matriz de los Mochis.

El 8 de enero de ese mismo año de 1998, abre sus puertas la empresa Sharpe de México, S.A. de C.V., como distribuidor exclusivo a nivel nacional de Sharpe Manufacturing en los Ángeles California y con la cual se mantienen excelentes relaciones hasta la fecha.

En agosto del año 2003 se inicia en Plásticos y Resinas del Noroeste S.A. de C.V. con el esquema de trabajo de segmentación por giros.

A partir del mes de diciembre del mismo año, pinturas Ravi, S.A. de C.V., inicia con ese mismo esquema.

En la actualidad la empresa Plásticos y Resinas del Noroeste, S.A. de C.V., se encuentra bien estructurada en cuanto a departamentos y mercado, equipo y estrategias de ventas.

Cuenta con 20 vendedores en las diferentes plazas y regiones que atacan, 128 empleados de piso y administrativos, una flotilla de 49 unidades, motocicletas, carros, camionetas y camiones, para el servicio de reparto y visitas a clientes.

Se considera la empresa, como la líder en participación y penetración en la mente de los consumidores y en los mercados que se atienden.

2.2 Misión.

Proveer productos de la más alta calidad en plásticos y resinas, comprometiéndonos con nuestros clientes a buscar nuevas y mejores formas para otorgar un excelente servicio, siendo nuestra empresa su solución.

2.3 Visión.

Ser la empresa líder en nuestro ámbito, con la mayor participación y penetración en la mente de los consumidores y en los mercados que se atienden.

2.4 Valores.

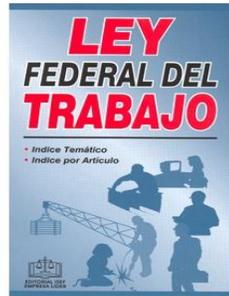
- Servicio: conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.
- Honestidad: Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho.
- Trabajo en equipo: conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.
- Calidad: conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.
- Responsabilidad: Capacidad de compromiso o de cuidado de una persona consigo misma y con todo lo de alrededor.

2.5 Directorio.

Nombre	Puesto	Correo
Sr. Rafael Victoria Muñoz	Presidente Del Consejo	Direccion@Plasticosyresinas.Com.Mx
Lic. Salvador Victoria Jiménez	Director De Operaciones	Svictoria@Plasticosyresinas.Com.Mx
Sr. Juan Manuel Barrera Romo	Gerente De Compras	Compras@Plasticosyresinas.Com.Mx
Lic. Jesús Martín Peña Xochihua	Gerente De Sistemas	Sistemas@Plasticosyresinas.Com.Mx
C.P. Jassibe Victoria Díaz	Contabilidad Y Finanzas	Jvictoria@Plasticosyresinas.Com.Mx
Sara Cota King	Departamento De Crédito Y Cobranza	
Luz Esther Leyva Báez	Contador Fiscal	Contafiscal@Plasticosyresinas.Com.Mx
Lic. Aida Del Ángel Gerardo	Contador General	Contabilidad@Plasticosyresinas.Com.Mx
Roberto Ortega Valdez	Gerente De Almacén	
Lic. Luis Octavio Valdez Rosales	Gerente Ciudad Obregón	Luisvaldez@Plasticosyresinas.Com.Mx

III. MARCO LABORAL

3.1 Ley federal del trabajo.



La Ley Federal del Trabajo son disposiciones legales que regulan las relaciones obreros patronales, es decir, donde se especifica qué tienes que hacer como trabajador y a qué tienes derecho, y lo mismo respecto a lo que tu jefe le toca hacer.

También en esta Ley se protegen las garantías individuales del hombre y se deja muy claro que no se pueden establecer distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

La ley federal del trabajo rige en todo el país como lo dice su primer artículo que es el siguiente:

Artículo 1o.- La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.

IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se identifica y se muestra los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre sí cada uno de los órganos que integran la estructura autorizada.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y al orden de presentación.

Se deberán representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo, siempre y cuando formen parte de la estructura orgánica autorizada.

4.1 Organigrama.



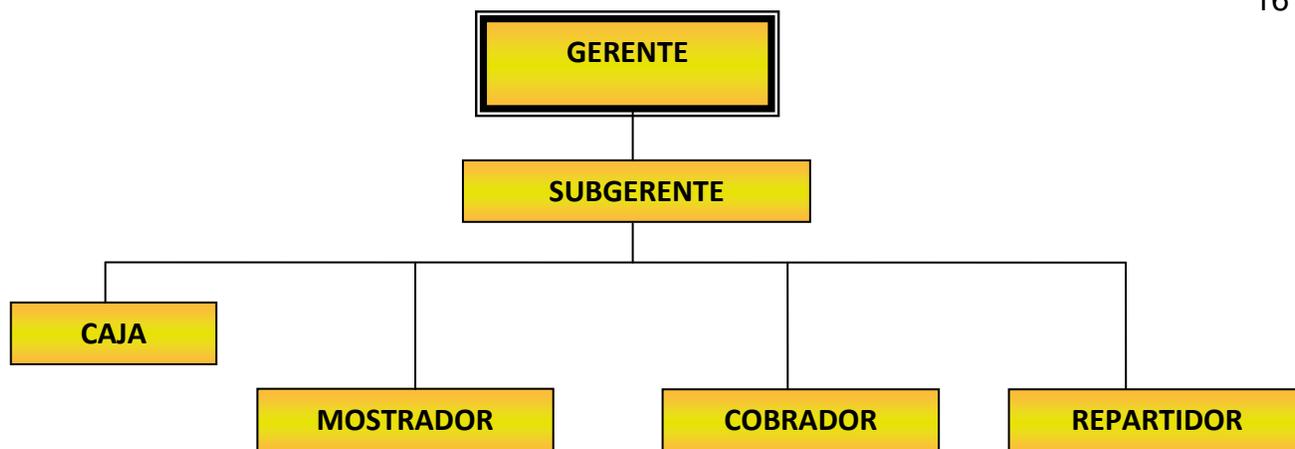
V. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

5.1 CÉDULAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS





PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE
S.A. DE C.V SUCURSAL CD. OBREGÓN

Fecha:

Mayo 2013

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

NÚMERO DE PUESTOS BAJO SU MANDO: 1

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Coordinar, dirigir, supervisar y administrar el recurso humano y material bajo su cargo para que la empresa opere con eficiencia en todas sus áreas.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades:

Diarias:

- Supervisar asistencia y disciplina del personal.
- Atención a clientes.
- Delegar responsabilidades y actividades a los empleados bajo su cargo.

- Autorización de compras o ventas.
- Control de inventarios.

Periódicas:

- Pagar el salario a los empleados.
- Realizar reuniones de trabajo.

Esporádicas:

- Contratación o despido a empleados.
- Realizar reuniones de trabajo.
- Requisición para el almacén.
- Control de inventarios.
- Entrega de reportes sobre las operaciones de la empresa a su jefe inmediato.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS:

Edad mínima: 25 años.

Escolaridad: Licenciatura en administración de empresas o a fin.

Sexo: Masculino () Femenino () Indistinto (X)

Experiencia en años: 1 año como mínimo como gerente de empresa del mismo giro o semejante.

Estado civil: Indistinto.

Características físicas: Buena presentación.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Conocer el giro, manejo de personal y manejo de inventarios.

HABILIDADES PARA:

Control de personal, realizar ventas con facilidad de palabra, control de inventarios y manejo alto en computadoras.

RESPONSABILIDADES:

Responsable del personal y de las operaciones o anomalías que puedan surgir dentro de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Área cerrada, con un clima agradable.

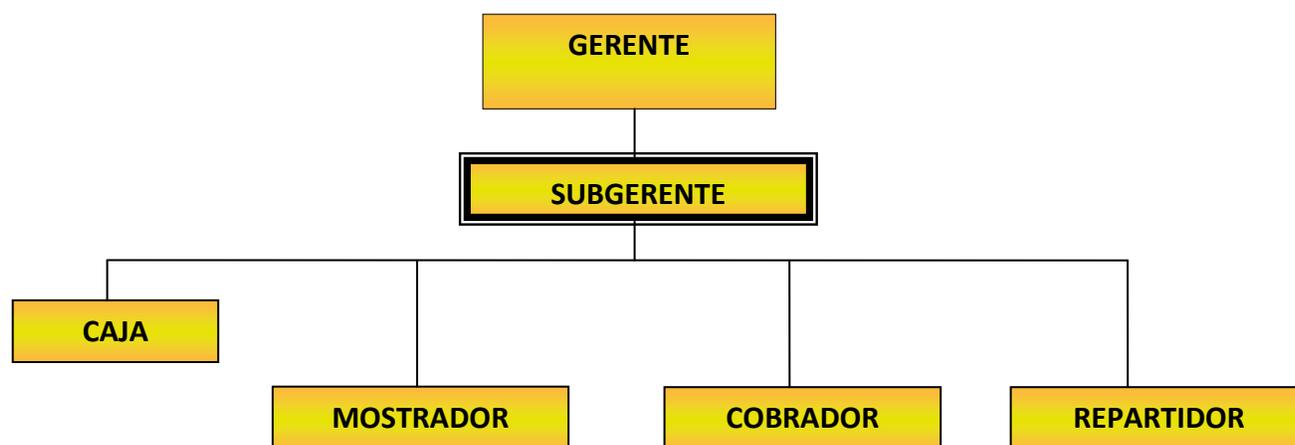
ESFUERZO:

Estar frecuentemente parado o sentado.

HORARIO:

Diurno (X) Nocturno () Mixto ()

Disponibilidad para viajar: Si (X) No ()



	<p>PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V SUCURSAL CD. OBREGÓN</p>	<p>Fecha: Mayo 2013</p>
I. DESCRIPCIÓN		
<p>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Subgerente JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1 NÚMERO DE PUESTOS BAJO SU MANDO: 4</p>		
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
<p>Suplir al gerente cuando no se encuentre realizando sus actividades, atención a clientes y proveedores.</p>		
III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<p><u>Actividades:</u></p> <p><u>Diarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de personal. • Atención a clientes. • Atender las llamadas telefónicas. • Ventas. 		

Periódicas:

- Hacer reportes al gerente sobre las actividades de la empresa.
- Atención a proveedores.
- Realizar las capturas del inventario en el sistema.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS:

Edad mínima: 22 años.

Escolaridad: Licenciatura o carrera técnica en administración o a fin.

Sexo: Masculino () Femenino () Indistinto (X)

Experiencia en años: 1 año como mínimo en ventas.

Estado civil: Indistinto.

Características físicas: Buena presentación.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Conocer el giro, manejo de personal y manejo de inventarios.

HABILIDADES PARA:

Realizar venta, facilidad de palabra, control de inventarios y manejo de computadoras.

RESPONSABILIDADES:

Responsable del personal a su cargo y de la empresa cuando el gerente este ausente.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Área cerrada, con un clima agradable.

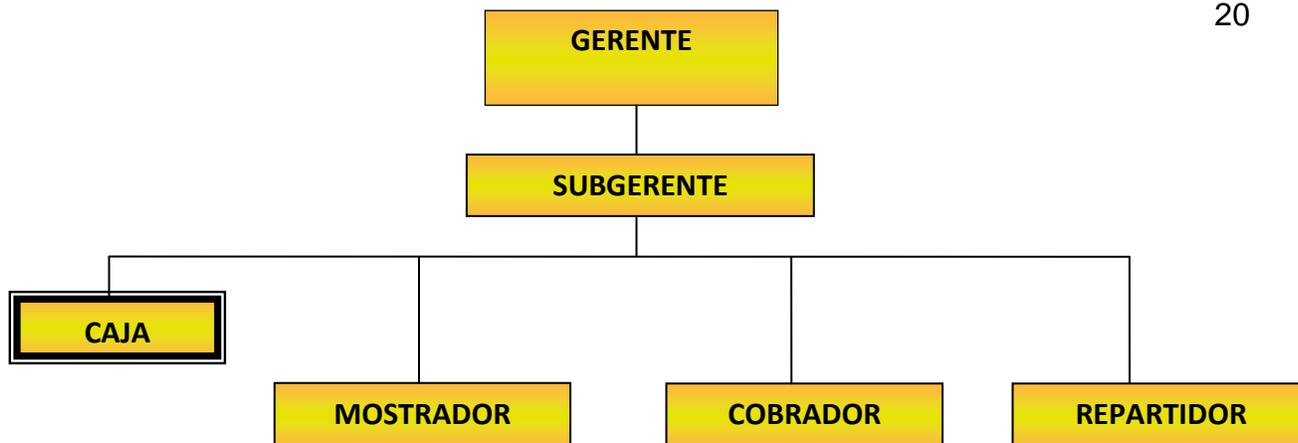
ESFUERZO:

Estar frecuentemente parado o sentado.

HORARIO:

Diurno (X) Nocturno () Mixto ()

Disponibilidad para viajar: Si () No (X)



PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE
S.A. DE C.V SUCURSAL CD. OBREGÓN

Fecha:
Mayo 2013

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Caja.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Subgerente

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 3

NÚMERO DE PUESTOS BAJO SU MANDO: 0

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo, cheques y tarjetas crédito/debito.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades:

Diarias:

- Cobrar los artículos de los clientes.
- Expedir facturas al cliente que lo necesite.
- Saludar a los clientes antes de cobrar.
- Mantener su área de trabajo limpia.
- Atender a los clientes vía telefónica.

- Realizar cortes de cajas.
- Actividades adicionales asignadas por sus jefes.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS:

Edad mínima: 18 años.

Escolaridad: Preparatoria concluida.

Sexo: Masculino () Femenino () Indistinto (X)

Experiencia en años: No indispensable.

Estado civil: Indistinto. Indistinto.

Características físicas: Buena presentación.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Saber sumar, restar, manejo de computadora y teléfono.

HABILIDADES PARA:

Realizar venta, facilidad de palabra, manejo de efectivo y tarjetas de crédito.

RESPONSABILIDADES:

Responsable del efectivo que se encuentre en caja, cobrar y regresar el cambio en efectivo a los clientes inconvenientes.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Área cerrada, con un clima agradable.

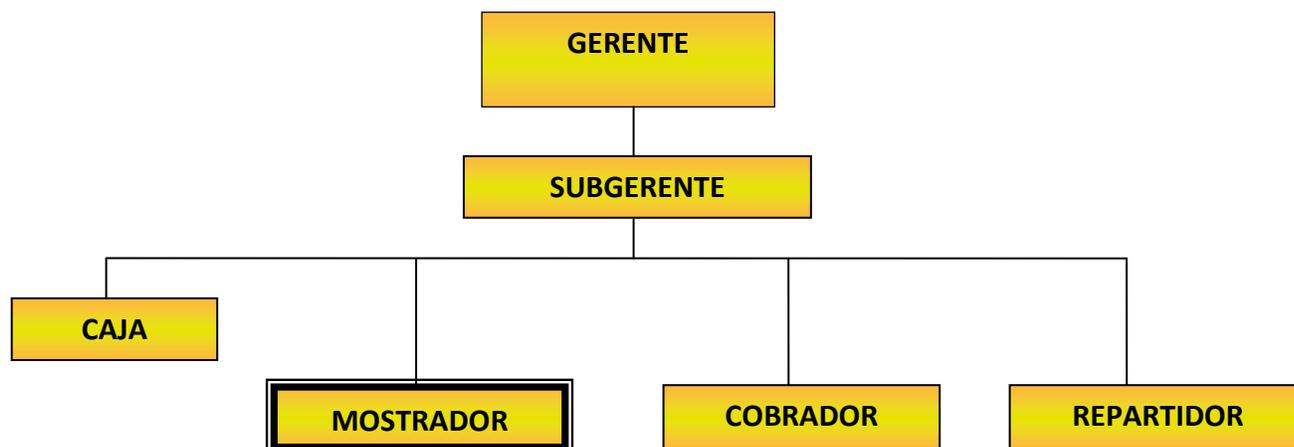
ESFUERZO:

Estar frecuentemente parado o sentado.

HORARIO:

Diurno (X) Nocturno () Mixto ()

Disponibilidad para viajar: Si () No (X)



PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE
S.A. DE C.V SUCURSAL CD. OBREGÓN

Fecha:
Mayo 2013

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Mostrador.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Subgerente

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 5

NÚMERO DE PUESTOS BAJO SU MANDO: 0

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Atender a los clientes, mantener limpios los estantes y acomodados.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades:

Diarias:

- Mantener limpia la empresa.
- Mantener surtido los estantes de mercancía.
- Atención a los clientes.

- Facilitar la ubicación de la mercancía a los clientes.
- Actividades adicionales asignadas por los jefes.

Periódicas:

- Almacenar la mercancía.
- Realizar inventarios
-

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS:

Edad mínima: 18 años.

Escolaridad: Secundaria concluida.

Sexo: Masculino () Femenino () Indistinto (X)

Experiencia en años: No indispensable.

Estado civil: Indistinto. Indistinto.

Características físicas: Buena presentación.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Atención a los clientes y acomodo de mercancía.

HABILIDADES PARA:

Interactuar con el cliente para facilitar su compra.

RESPONSABILIDADES:

Responsable de mantener la empresa, los estantes limpios y acomodados.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Área cerrada, con un clima agradable.

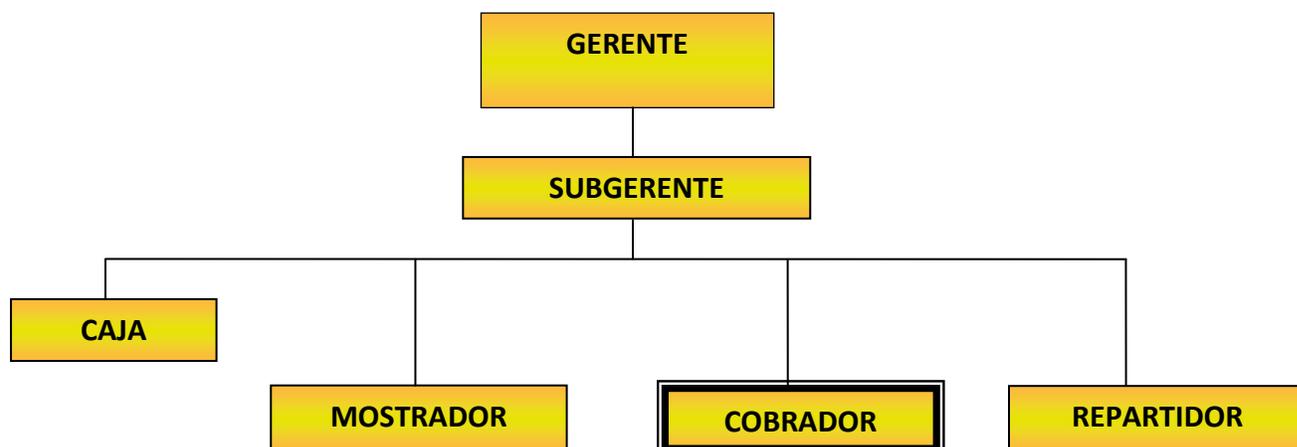
ESFUERZO:

Estar frecuentemente parado, levantar y acomodar mercancía.

HORARIO:

Diurno (X) Nocturno () Mixto ()

Disponibilidad para viajar: Si () No (X)



PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE
S.A. DE C.V SUCURSAL CD. OBREGÓN

Fecha:
Mayo 2013

I. DESCRIPCIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Cobrador

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Subgerente

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

NÚMERO DE PUESTOS BAJO SU MANDO: 0

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Encargado de recuperar el capital ocioso proveniente de las ventas a crédito que se han realizado en la organización.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades:

Diarias:

- Cobrar la relación de facturas.
- Visitar a los clientes con el fin de promover ventas a crédito.
- Registro de saldos.

- Reportes de la cobranza a su jefe inmediato.
- Cumplir con los objetivos gerenciales y políticas de la empresa.
- Reporte de clientes morosos.
- Actividades adicionales asignadas por sus jefes.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS:

Edad mínima: 18 años.

Escolaridad: Secundaria concluida.

Sexo: Masculino (X) Femenino () Indistinto ()

Experiencia en años: No indispensable.

Estado civil: Indistinto. Indistinto.

Características físicas: Buena presentación.

Licencia de conducir vigente.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Manejo de cobranza y manejo de motocicleta.

HABILIDADES PARA:

Interactuar con el cliente y facilidad de palabra.

RESPONSABILIDADES:

Responsable de llevar el control y manejo de efectivo en la cobranza que se efectuó en los clientes.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Conducir por la ciudad expuesto al sol o accidentes automovilísticos.

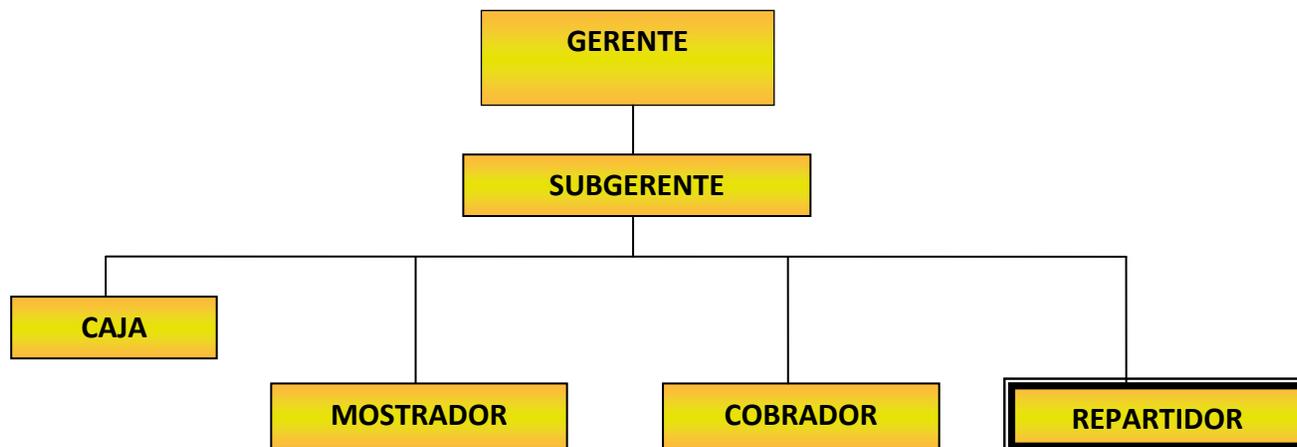
ESFUERZO:

Estar frecuentemente conduciendo la motocicleta.

HORARIO:

Diurno (X) Nocturno () Mixto ()

Disponibilidad para viajar: Si () No (X)



	<p>PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V SUCURSAL CD. OBREGÓN</p>	<p>Fecha: Mayo 2013</p>
I. DESCRIPCIÓN		
<p>DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Repartidor JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Subgerente NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1 NÚMERO DE PUESTOS BAJO SU MANDO: 0</p>		
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
<p>Surtir y repartir los pedidos solicitados a los clientes a sus domicilios.</p>		
III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<p><u>Actividades:</u></p>		
<p><u>Diarias:</u></p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Repartir la mercancía a los clientes. • Reportar al jefe superior de las operaciones en la repartición de mercancía. • Mantener limpio el automóvil. 		

- Almacenar mercancía.
- Actividades adicionales asignadas por los jefes.

Periódicas:

- Llevar el automóvil a un chequeo general mecánico.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS:

Edad mínima: 18 años.

Escolaridad: Secundaria concluida.

Sexo: Masculino (X) Femenino () Indistinto ()

Experiencia en años: No indispensable.

Estado civil: Indistinto. Indistinto.

Características físicas: Buena presentación.

Licencia de conducir vigente.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Conducir automóvil y mecánica en general.

HABILIDADES PARA:

Interactuar con el cliente y facilidad de palabra.

RESPONSABILIDADES:

Responsable de entregar la mercancía en perfectas condiciones al domicilio de los clientes y del automóvil.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Conducir por la ciudad en automóvil y estar expuesto accidentes automovilísticos.

ESFUERZO:

Estar frecuentemente conduciendo el automóvil, cargar y descargar mercancía.

HORARIO:

Diurno (X) Nocturno () Mixto ()

Disponibilidad para viajar: Si () No (X)

4.2 Discusión.

Los manuales de organización deben realizarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, debido a que no es la misma la que tiene que adaptarse a el manual, sino viceversa, es por ello que antes de diseñar el manual de organización, fue necesario aplicar un diagnóstico sobre las necesidades de las que carecía esta, para brindar una solución.

El diseño de un manual de organización según Rodríguez (2012), los apartados mínimos que debe contener son los siguientes:

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivo del manual.
- Ámbito de aplicación.
- Autoridad.
- Cómo usar el manual.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.
- Base legal (en caso de organismo público).
- Organigrama.
- Estructura funcional.

Para el manual de organización de PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. con la información que se recabó en la empresa se cumplió con la mayor parte de los apartados, solo hubo cambios en la estructura funcional por cedulas de descripción de puestos y se anexo un apartado mas que fue la plataforma filosófica integrada por la misión, visión, valores y se omitió la base legal debido a que no es un organismo público.

Por otra parte Munch y García (2012) señala que las ventajas de contar con un manual de organización son:

- Describen la estructura de funciones de toda la empresa o departamento al que se refiere el manual.
- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación interdepartamental.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- Son fuente de consulta y un medio de adiestramiento.

En cuanto a las ventajas mencionadas anteriormente para que la empresa obtenga las mismas debe dar un uso al manual de organización correcto.

Debido a que el presente trabajo se otorga a la empresa y no se da un seguimiento del mismo, se desconocerán los resultados que se obtendrán.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se dan a conocer las conclusiones que surgen del trabajo anteriormente presentado; con la finalidad de informar si se cumplió el objetivo planteado, el cual consistió en elaborar un manual de organización y se presentan las recomendaciones para implementar el mismo.

5.1 Conclusiones.

En el trabajo se puede observar que se cumplió con el objetivo del manual de organización de la empresa PLÁSTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V., el cual es el siguiente:

Elaborar un manual de organización para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

En la primera parte del objetivo se proporcionó y se creó información básica sobre la organización como los antecedentes, misión, visión, valores, directorio y marco legal información de suma importancia tanto para los empleados como los clientes de la empresa y en la segunda parte del funcionamiento de la unidad responsable se elaboro un organigrama y las cédulas de descripción de puestos de los cuales aporta la jerarquía, las líneas de autoridad, actividades a realizar en cada puesto y el perfil con el que deben de cumplir.

Con lo realizado se puede determinar que la creación del manual de organización la empresa obtendrá beneficios en cuanto a su estructura y los empleados estarán más familiarizados con la misma.

Por otra parte se complementó y se enriqueció la investigación del manual de organización y lo que rodea a la administración en las empresas, con definiciones por diferentes autores.

5.2 Recomendaciones.

Con base a los resultados demostrados y obtenidos en los capítulos anteriores, se hace las siguientes recomendaciones con el propósito que al momento de implementar el manual de organización no surja inconveniente alguno.

- Se recomienda realizar una junta con todos los empleados para la presentación del manual.
- El manual de organización debe de ser presentado por una persona que cuente con el conocimiento adecuado sobre los temas establecidos.
- En cuanto al contenido del manual de organización se recomienda que la misión, visión y valores se encuentren visibles ante los empleados y los

clientes en puntos clave de la organización, con el propósito de que ambas partes las conozcan.

- Se recomienda se actualice el manual cuando se cree un área nueva en la organización o haya cambios en su plataforma filosófica por parte de la empresa.
- Tener una revisión anual al manual de organización por si es necesario algún cambio en el mismo.

BIBLIOGRAFÍAS

Bernal C. A. y Sierra H.D. (2013).Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson, Colombia.

Chiavenato I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill.

Franklin E. (2009). Organización De Empresas. McGraw-Hill.

Gan F., Trigine J. (2012) Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos.

Hernández S., Rodríguez. (2008). Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. McGraw-Hill Interamericana.

Hitt M., Black S., Porter. (2006) Administración. Pearson Educación.

Munch L. (2010). Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Editorial Pearson educación.

Munch L. (2011). Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. Mexico: Editorial Pearson educación.

Rodríguez J. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativos, 4ta Edición cengage learnig.

Vadillo S. (2005). Administración de Remuneraciones. Editorial Limusa.

Varela R. A. (2006). Administración de la compensación. México: Editorial Pearson educación.

Apèndices Y Anexos

Apéndice No. 1

CUESTIONARIO PREDIAGNÓSTICO DE PLÁSTICOS Y RESINAS S.A. DE C.V.

ÁREA ADMINISTRACIÓN

1. ¿La empresa cuenta con misión?
2. ¿La empresa cuenta con visión?
3. ¿La empresa tiene los valores establecidos y publicados para los trabajadores y clientes?
4. ¿La empresa cuenta con políticas y reglas?
5. ¿La empresa cuenta con organigrama?
6. ¿La empresa tiene establecidos objetivos a corto y a largo plazo?
7. ¿La empresa tiene un manual de organización?
8. ¿La empresa cuenta con descripción de puestos?
9. ¿Cuenta con algún sistema para la motivación de sus empleados?

ÁREA RECURSOS HUMANOS

10. ¿La empresa tiene definido un gerente para esta área?
11. ¿La empresa utiliza algún procedimiento para su reclutamiento?
12. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que se utilizan?
13. ¿La empresa utiliza un procedimiento para la selección de personal?

14. ¿La empresa cuenta con un manual de inducción?
15. ¿La empresa utiliza un método de capacitación y entrenamiento?
16. ¿La empresa tiene un manual de higiene y seguridad?

ÁREA MERCADOTECNIA

17. ¿La empresa tiene definido un gerente para esta área?
18. ¿La empresa utiliza publicidad? ¿Qué medios de publicidad?
19. ¿La empresa tiene algún sistema de promociones?
20. ¿La empresa conoce a sus principales competidores?
21. ¿La empresa conoce las ventajas o desventajas de sus principales competidores?
22. ¿Alguna vez la empresa a realizado un plan de mercadotecnia?

Apéndice No. 2**CUESTIONARIO MANUAL DE ORGANIZACIÓN****Dirigido a gerente**

Instrucciones: Responde las siguientes preguntas subrayando en caso de ser SI la respuesta y si su respuesta es NO favor de poner el motivo.

1.- ¿La empresa cuenta con misión y visión?

SI

NO, ¿Porqué? _____

2.- ¿La empresa cuenta con organigrama?

SI

NO, ¿Porqué? _____

3.- ¿Se cuenta con una descripción de puestos?

SI

NO, ¿Porqué? _____

4.- ¿La empresa cuenta con un directorio de la misma?

SI

NO, ¿Porqué? _____

5.- ¿EL gerente o los empleados conocen sobre el marco legal que rige a su organización?

SI

NO, ¿Porqué? _____

6.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno y por escrito?

SI

NO, ¿Porqué? _____

7.- ¿La empresa estaría dispuesta a que se realizara un manual de organización?

SI

NO, ¿Porqué? _____

Apéndice No. 3**CUESTIONARIO MANUAL DE ORGANIZACIÓN****Dirigido a empleados****Instrucciones: Responde las siguientes preguntas subrayando en caso de ser SI la respuesta y si su respuesta es NO favor de poner el motivo.**

1.- ¿Conoces la misión y visión de la empresa?

SI

NO, ¿Porqué? _____

2.- ¿Conoces o has visto el organigrama de la empresa?

SI

NO, ¿Porqué? _____

3.- ¿Conoces las actividades que tiene que realizar y estas se encuentran por escrito?

SI

NO, ¿Porqué? _____

4.- ¿Conoce el reglamento que debe cumplir de la empresa?

SI

NO, ¿Porqué? _____

Apéndice No. 4**LISTA DE VALORES EMPRESARIALES**

- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad
- Calidad
- Confianza
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Servicio
- Pasión
- Delegación
- Clima laboral
- Orientación al cliente
- innovación
- Disciplina
- Humanismo
- Ecología
- Motivación
- Flexibilidad
- Profesionalismo

Anexo No. 1**DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

(Pregúntese en que consiste el trabajo, que función llena, que fin tiene, etc.)

Describe brevemente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A) Actividades diarias y constantes (recordar que, como, por que, cuando y con qué).

B) Actividades periódicas (repetidas e intervalos regulares, aunque no diarias).

Aproximadamente cada:

Horas aproximadas:

C) Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

D) ¿Tiene el puesto Obligaciones o responsabilidades?

E) Observaciones generales.
