



Ciudad Obregón, Sonora, 26 de junio de 2014

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

El que suscribe **Jesús Ramón Martín Ruelas Martínez**, 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 distribuidora de productos del sector salud en Ciudad Obregón, Sonora”** 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.

Jesús Ramón Martín Ruelas Martínez
Jesús Ramón Martín Ruelas Martínez





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DEL SECTOR SALUD EN CIUDAD
OBREGÓN SONORA”**

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

PRESENTA

JESÚS RAMÓN MARTÍN RUELAS MARTINEZ

Obregón, Sonora;

Junio del 2014

Agradecimientos

A Díos por permítirme una vez más seguir preparándome como profesionísta y enseñarme cada día lo valíoso y maravilloso que es la vída.

A míos padres, debído a que con su ejemplo y entereza me enseñaron a hacer una persona de bien, por todos los princípíos y valores que me han inculcado para seguir adelante y poder concluir con las metas deseadas, pero sobre todo por darme el don de la vída.

A todos y cada unos de míos maestros que han participado en mí formación académica desde nível preescolar hasta nível profesional, debído a que a ellos tengo el conocimiento y la dedicatoría de hoy poder ser una persona, que supera un logro más.

A míos amigos, compañeros de trabajo por su apoyo, cariño, ayuda y por impulsarme a superarme y salir a delante cada día.

RESUMEN

Distribuidora R.I.M, es una empresa que actualmente se dedica a la distribución de los productos y medicamentos para el sector salud a nivel estado dentro de los productos que manejan se encuentran: almohadas, sabanas para camillas, batas para quirófano, gorras, guantes, cofias, cubre bocas, y actualmente se ha trabajado la pantufla, abarcando hospitales como San José, Hospital Liconsa, ISSSTE, los cuales son los principales clientes y otros locales.

Por ello nace la idea de hacerle una revisión al proceso administrativo, con el propósito de llevar a cabo medidas correctivas que permitan impulsar un mayor rendimiento y poder llevar a cabo las metas establecidas por la empresa. El beneficio de contar con un personal altamente capacitado aportara mayor rendimiento en cuanto a las tareas que cada uno tiene que desarrollar y así no tener re trabajos o tiempos muertos.

Para Distribuidora R.I.M, el recurso humano es de vital importancia, es la imagen que representa a la organización debido a que sin ella no hubiera producción, en manera de estudio se presento la alternativa de elaborar un manual de organización, donde se dé una pequeña sinopsis de lo que es la empresa, lo que se tiene como; misión y visión, pero lo más importante y sin dejar de lleno lo anterior, son la descripción de puestos, donde se informa desde el perfil que debe tener cada puesto dentro de la empresa, hasta las funciones a desarrollar cada una de personas involucradas en los objetivos de la empresa.

La importancia de su implementación permitirá a la empresa contar con una herramienta actualizada, optimizando la adquisición e integración del recurso humano calificado en beneficio de la organización.

ÍNDICE	
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivo.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Administración.....	9
2.1.1 Generalidades de la Administración.....	10
2.1.2 Importancia de la administración.....	11
2.1.3 Proceso administrativo.....	12
2.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS	
2.2.1 Conceptos	14
2.2.2 Tipos de Manuales	15
2.2.3 Elaboración de manuales administrativos.....	17
2.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
2.3.1 Concepto	20
2.3.2 Elementos del manual.....	20
CAPÍTULO III. MÉTODO	
3.1 Sujeto(s).....	24
3.2 Materiales	25
3.3 Procedimiento.....	28
CAPITULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN	
4.1. Resultado.....	30
4.2. Discusión	51
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	52
5.2 Recomendaciones	53
BIBLIOGRAFÍA	54
APENDICES	56

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es de suma importancia de que las empresas tengan definidas sus actividades al igual que sus procesos y estructura organizacional, sin embargo toda empresa que pretenda permanecer en el mercado dentro del ambiente de la globalización, serán fuertemente impulsadas por la competitividad de los negocios y se verán obligadas a elaborar estrategias que les permitan hacer frente a los retos del entorno.

De tal forma, el presente capítulo muestra el problema detectado en una empresa de la región, con base a resultados obtenidos de una investigación realizada, así como también antecedentes del porque se llevo a cabo esta investigación, la justificación y su objetivo.

1.1 Antecedentes.

Actualmente en México se vive una época donde las organizaciones deben ser altamente competitivas para lograr mantenerse en el mercado por lo que es necesario atender las necesidades administrativas que estos conlleven. Por ello; la

administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización. Bateman y Snell (2004).

En la búsqueda del logro de los objetivos una organización se puede ver afectada por factores externos como internos, para poder tener el control de estos mismos se puede tomar como apoyo las fases del proceso administrativo; Planeación, Organización, Dirección, Integración y Control. La ejecución de este proceso conlleva a la organización a tener el control y poder hacerle frente a dichos factores.

Por lo cual para los administradores es valioso conocer la situación de los procesos administrativos de las organizaciones, para así poder detectar áreas de oportunidad dentro de los mismos y posteriormente realizar acciones que ayuden a la mejora de las funciones, actividades los cuales tienen el alcance de los objetivos de la organización.

Las empresas buscan contar con una estructura organizacional bien definida, para ello se apoyan en diversas herramientas que proporcionen información y poder facilitar el logro de sus objetivos. Una de las herramientas son los manuales administrativos, que para muchas empresas pudieran parecer algo innecesario sin embargo contar con ellos presenta una gran ventaja competitiva o una mejora en el desempeño de la organización. Para Rodríguez (2012), un manual es un instrumento de control sobre la actualización del personal, también es algo más, por lo que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas.

La presente investigación surge con el fin de detectar problemas a los que se enfrentan actualmente en las empresas de la localidad, así como la falta de los instrumentos administrativos, debido a que estos proporcionan una mejor fluidez a la hora de llevar a cabo una actividad.

1.2 Planteamiento del problema.

Para toda organización es de suma importancia tener bien definidas las actividades, responsabilidades y objetivos que se deben de cumplir en cada uno de los puestos, por otro lado también dar a conocer los niveles jerárquicos establecidos dentro de la misma, debido a que con ellos se lograra una mejor comunicación entre los distintos niveles y a su vez proporcionar las bases para la mejora del desempeño organizacional.

En la actualidad **DISTRIBUIDORA R.I.M**, cuenta con una administración donde el dueño juega el papel de gerente general y no cuenta con un documento establecido donde le permita dar formalidad al desarrollo de las actividades, así como su nivel jerárquico.

Sin embargo el no contar con un documento donde se establezca por escrito las funciones y objetivos que se deben cumplir en cada puesto, afecta en hacer las tareas doblemente, provocando errores en conjunto con pérdida de tiempo y de recursos, o el simple hecho de que no se realicen correctamente las actividades, por lo que esto representa un bajo desempeño organizacional, es por ello que surge el interés de dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué herramienta de la administración proporcionara formalidad a las actividades y a la estructura organizacional de la empresa **DISTRIBUIDORA R.I.M** para la mejora de su desempeño?

1.3 Justificación.

Las organizaciones buscan alcanzar objetivos establecidos por las mismas, por lo cual se deben establecer controles los que permitan apoyarse en herramientas que faciliten el alcance de estos mismos. El contar con un documento donde se refleje la formalidad de la organización por medio de la descripción de sus

funciones, objetivos y niveles jerárquicos, esto brindara las bases necesarias para que el personal se sienta comprometido e identificado con alcanzar las metas establecidas.

Identificar la función de cada persona dentro de una organización es un factor fundamental para el desempeño, debido a que se evitan problemas de trabajo o de comunicación, logrando de esta manera ser más eficiente los procesos y actividades, aprovechando al máximo tiempo y recursos.

Por ello para toda organización es importante contar con las herramientas que le permitan establecer una formalidad a través de un documento donde se observe las actividades de cada puesto, los objetivos y la estructura organizacional. Para optimizar recursos tanto materiales como humano, y así mejorar el desempeño de la organización.

1.4 Objetivo.

Diseñar un manual de organización que brinde formalidad a las actividades de cada puesto, procesos, objetivos y estructura organizacional de la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M***, para elevar la mejora de desempeño, optimizando sus recursos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se analizará la fundamentación teórica relacionada con el objetivo de la investigación, se abordará el tema del concepto de administración, generalidades, la importancia y el proceso de la misma, así como también se expondrá el tema de manuales administrativos y de organización.

2.1 Administración.

En la actualidad la mayoría de las actividades de la vida diaria se realizan en conjunto, por lo que se han ido desarrollando distintos grupos cuyo propósito es el trabajo en equipo y el logro de los objetivos que se tienen en común. Es por ello que actualmente la administración es una de las áreas a las que se les considera de gran importancia dentro de las organizaciones, debido a que gracias al buen

manejo de la misma se logran alcanzar los objetivos y metas que los grupos se han establecido.

Según Chiavenato (2006), se vive en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad.

2.1.1 Generalidades de la Administración

A lo largo del tiempo, se han presentado varias teorías que brindan diferentes enfoques a la administración, la primera fue presentada a principios del siglo pasado por Frederick Taylor quien es conocido como el padre de la Administración científica, esta se basaba en buscar una mayor productividad de manera eficiente y ofrecer una mejor retribución económica a los trabajadores.

Por otro lado se encuentra la teoría de la Administración moderna, en donde Henry Fayol creó catorce principios que pueden ser utilizados en cualquier organización, estos principios son: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales al interés general, remuneración, centralización, escalafón, orden, equidad, estabilidad en los puestos del personal, iniciativa y espíritu de grupo.

Conforme pasa el tiempo, el desarrollo de la Administración se vuelve más importante para las organizaciones y por ello a lo largo del tiempo se han ido presentado nuevas y modernas teorías, sin embargo, no se deja de lado lo que los autores del siglo pasado introdujeron con los enfoques de sus teorías y el concepto de la misma. Robbins y Coulter (2009), definen a la administración como la “coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”. Para Bateman y Snell (2004), administración es el “proceso que involucra trabajar con personas y recursos para alcanzar las metas de la organización”. Si bien existen distintos conceptos, el fin

de la administración es ayudar a las organizaciones para que éstas logren sus objetivos.

2.1.2 Importancia de la administración

Para que una organización logre sus objetivos y metas planteadas es de suma importancia contar con una administración, que les proporcione las herramientas necesarias para manejar adecuadamente tanto el recurso humano como los materiales.

La administración representa una de las actividades del ser humano más importantes, por ende ésta ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales, según Koontz y Weihrich (2004). A medida que los grupos han ido creciendo y que las actividades se realizan cada vez más en equipos u organizaciones, la administración ha tomado mayor importancia, y se ha ido mejorando constantemente.

Robbins y Coulter (2009), van más allá de nombrar a la administración como una actividad importante, estos argumentan que la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz. No obstante, la importancia de la administración recae en todo un sistema, Chiavenato (2004) menciona que para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales debe de existir un proceso en el cual se planea, organice, se dirija y controle el uso de todos los recursos.

Actualmente, los administradores adoptan la responsabilidad de realizar acciones que ayuden a las personas a mejorar continuamente en el desarrollo de sus actividades, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización y buscando maximizar los recursos tanto humanos como materiales con los que se cuentan.

2.1.3 Proceso Administrativo

El éxito de una organización va de la mano del buen desempeño de sus funciones administrativas y de la interrelación que se da entre ellas, las cuales en su conjunto forman el llamado proceso administrativo, algunos autores manejan distintas funciones dentro del proceso, a continuación se muestra una tabla comparando los conceptos que manejan algunos autores:

Tabla 1. Comparación proceso administrativo

Reyes, (2005)	Koontz y Weihrich, (2008)	Munch Lourdes (2010)
<ul style="list-style-type: none">• Previsión• Planeación• Organización• Integración• Dirección• Control	<ul style="list-style-type: none">• Plantear• Organizar• Integración• Dirigir• Controlar	<ul style="list-style-type: none">• Planeación• Organización• Integración• Dirección• Control

En la Tabla anterior se puede observar cómo se manejan distintas funciones dentro del proceso de administrativo propuesto por tres distintos autores. Según Reyes menciona seis por otra parte Koontz y Weihrich solo manejan cinco procesos al igual que Munch Lourdes que prácticamente manejan los mismos procesos. Actualmente las funciones que se utilizan con mayor presencia en las organizaciones son las propuestas por Koontz y Weihrich, las cuales se describen brevemente a continuación:

- Planear es seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones, según (Koontz y Weirich, 2008). Es la primer etapa del proceso administrativo, en ella se marca la pauta estableciendo los objetivos y metas que la organización desea alcanzar encaminando las actividades hacia el logro de los mismos.

- Organizar. Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización, para (Koontz y Weirich, 2008).
- Integración de Personal. Para (Koontz y Weirich, 2008) es cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Es una parte muy importante dentro del proceso administrativo, ya que es el recurso humano quien va a encaminarse al desarrollo de actividades dirigidas al logro de los objetivos y metas organizacionales, por lo que el contar con los elementos idóneos para cada puesto de trabajo facilitará el éxito de la empresa.
- Dirigir. Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, según (Koontz y Weirich, 2008). Para el buen desarrollo de esta función, es importante que el administrador sepa ser un líder y tener el poder de influir en sus subordinados, orientándolos y guiándolos para que éstos tengan una productividad más eficiente y lograr comprometerlos por consecuencia al logro de los objetivos.
- Controlar. (Koontz y Weirich, 2008) lo definen como medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. En esta etapa del proceso administrativo se evalúa el desempeño de las actividades del personal, verificando que lo planeado realmente se esté llevando a cabo, en caso de existir desviaciones se deberá analizar y corregir los errores.

Es fundamental que las organizaciones realicen diagnósticos de sus funciones administrativas, lo cual les permita identificar áreas de mejora en el desarrollo de las mismas y realizar acciones correctivas que les brinde la certeza de contar con un buen proceso administrativo, dando como resultado el logro de objetivos y el éxito organizacional.

2.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son herramientas que contienen por escrito distinta información, la cual ayuda a las organizaciones a orientar a los empleados en su actuar en el desarrollo de sus actividades así como también facilita la comunicación y la integración de nuevo personal.

Estas herramientas sirven de base a la organización para mantener un mejor desarrollo de actividades, evita que se presenten re-trabajos, que se desperdicien recursos tanto materiales como humanos, y brinda un gran apoyo cuando hay personal de nuevo ingreso, por lo que con un manual se facilita la comprensión de las actividades que desarrollará en el puesto la persona que inicia en la organización, así como también identifica su nivel dentro de la estructura organizacional, entre otros aspectos importantes a considerar como pueden ser la visión y misión de la organización.

2.2.1 Concepto

Los manuales administrativos según Rodríguez (2012) son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal, sirven para normar su actuación y ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

Por uno u otro motivo, la mayoría de los manuales administrativos parecen estar diseñados de manera predeterminada para alcanzar diversos fines: manuales de bienvenida, de organización, de procedimientos, de políticas, etcétera.

2.2.2 Tipos de manuales

Existen distintos tipos de manuales, para Rodríguez (2012) se clasifican de acuerdo a su contenido, a su función específica y por su ámbito de aplicación. A continuación se mencionan según su clasificación:

De acuerdo a su contenido:

- Manual de historia. su propósito es proporcionar información histórica sobre la organización; sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual
- Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- Manual de políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Marca la pauta para que la toma de decisiones sea más fácil y que se siga siempre la misma línea.
Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.
- Manual de procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es de gran ayuda para el personal de nuevo ingreso, por lo que se menciona como hacer el trabajo de cada persona.
- Manual de contenido múltiple. Este manual es una combinación de los descritos anteriormente, es utilizado cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de alguno en específico.

De acuerdo a su función específica:

- Manual de producción. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y rápida solución.
- Manual de compras. Consiste en establecer por escrito el proceso de compras, el método que se utiliza, el alcance, etcétera.
- Manual de ventas. Su propósito es proporcionar información acerca de las políticas de ventas, procedimientos, controles, etcétera; es un manual de importancia en organizaciones cuya actividad es precisamente las ventas.
- Manual de finanzas. Este se relaciona principalmente con el área administrativa, consiste en establecer por escrito las responsabilidades de quienes se encuentran a cargo del manejo de los recursos económicos.
- Manual de contabilidad. Establece los principios y técnicas utilizadas en el área de contabilidad, en él se describe el sistema contable utilizado por la organización, el manejo de registros, el control de la información financiera, entre otros aspectos.
- Manual de personal. Este manual abarca una serie de consideraciones para comunicar las actividades y políticas relacionadas con el personal, aquí se pueden considerar aspectos como: políticas de personal, procedimiento para reclutamiento y selección de personal, prestaciones, entre otras.

De acuerdo a su ámbito de aplicación:

- Manual general. Consiste en proporcionar información global de la organización a través del manual general de organización, manual general de procedimientos y manual general de políticas.

- Manual específico. Trata sobre el contenido de información de una unidad específica, dentro de ésta clasificación se encuentran los manuales específicos de políticas de personal, manual específico de procedimientos, manual específico de auditoría.

Los manuales de administración usados en las organizaciones, varían de acuerdo a las necesidades de cada empresa dependiendo de lo que se desee comunicar, por lo que serán los administradores quienes analicen y tomen la decisión de qué tipo de manuales serán utilizados dentro de la organización. Cabe mencionar que el usar manuales administrativos en las empresas brinda beneficios en el desarrollo de las actividades de las mismas.

2.2.3 Elaboración de manuales administrativos

Como se mencionó anteriormente cada organización puede elegir el manual que más se ajuste a sus necesidades, a continuación se describe el procedimiento de elaboración de manuales administrativos según tres autores:

Para Rodríguez (2012) el procedimiento es el siguiente:

1. Recolección de la información. Para este paso es necesario recopilar y organizar toda la información que se integre.
 - Comunicaciones. Formular una serie de oficios que se dirijan a los funcionarios de las unidades administrativas las que se pedirá su apoyo.
 - Métodos para recolectar información. Investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.
 - Investigación documental. Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información a escrita y grafica que exista sobre el objeto en estudio de que se trate.
 - Observación. Esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan actividades específicas.

- Cuestionario. Esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones así como reunir datos objetivos y cuantitativos.
- Entrevista. es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo.

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

3. Redacción. Es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual. También se debe de tomar en cuenta a que personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible.

4. Elaboración de graficas. Ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

5. Formato y composición. Una vez compilada y organizada la información, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual debido a que ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura.

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

7. Distribución y control. Una vez que se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones.

Por otro lado Mercado, (2002) menciona los siguientes ocho pasos:

1. Decidir sobre el contenido del manual.
2. Recopilar información.
3. Clasificar la información recopilada.
4. Redactar la versión preliminar del manual.
5. Procurar la opinión de los dirigentes.

6. Redactar la versión definida.
7. Decidir las características externas del manual.
8. Publicar y difundir el manual.

Por último se mencionan los pasos a seguir en la elaboración del manual administrativo que define Franklin, (2002):

1. Diseño del proyecto.
2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes.
3. Captación de la información.
4. Integración de la información.
5. Análisis de la información.
6. Preparación del proyecto del manual.
7. Formulación de recomendaciones.
8. Presentación del manual para su aprobación.
9. Reproducción del manual.
10. Implantación del manual.
11. Revisión y actualización.

Como se puede observar algunos autores mencionan unos puntos más que otros, sin embargo, los tres se centran en recopilar la información, analizarla, redactar el manual, difundirlo y revisarlo; el procedimiento a aplicar en la elaboración de un manual administrativo será el que mejor se adapte a la organización que lo ponga en práctica.

2.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Para toda organización ya sea micro, pequeña, mediana o grande es ideal contar con una herramienta que le permita establecer de manera formal y por escrito las actividades que se desempeñan en el día a día de la empresa, además debe ser

un documento de fácil entendimiento tanto para los directivos como para el personal que disponga de él.

2.3.1 Concepto

Para Rodríguez (2012), un manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de las funciones y departamentos de una organización. Por otro lado Gómez (2004), menciona que es un documento que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación entre ellos para el logro de sus objetivos.

Los manuales de organización según Gómez (1994), exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad al igual que las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Un manual de organizacional se usa donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se acompaña de las descripciones de los diferentes puestos de la organización.

Como se puede observar ambos autores coinciden en cuanto al contenido que tiene que tener un manual de organización, lo cual se debe de contar con un detalle de lo que es la empresa y los puestos y la relación que hay entre ellos, para que haya una mayor comunicación entre ellos y así poder en conjunto el alcance de los objetivos que tenga la organización.

2.3.2 Elementos del manual

Según Rodríguez (2012), el primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea alcanzar; para lo cual se deber responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

¿Qué se espera lograr con este manual?

Una vez determinado qué es lo que se desea transmitir se procede a realizarlo, considerando los siguientes aspectos que debe contener el manual, según Rodríguez (2012):

- Identificación. En este punto se considera el nombre del organismo, título y extensión del manual, lugar y fecha de publicación, número de revisión.
- Índice. Este apartado consiste en desarrollar una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión pulida de su esquema, incluyendo los números de formato de referencia.
- Introducción. En esta sección se explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró, los objetivos que se pretenden cumplir; es importante que sea una breve introducción.
- Directorio. Aquí se desarrolla una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual.
- Antecedentes históricos. En este punto se desarrolla la evolución que se ha dado en la organización, considerando los principales cambios que se han presentado.
- Base Legal. En este apartado se indica lo referente a las atribuciones de la entidad, indicando tratados, leyes, convenios, etcétera.
- Organigrama. En esta sección se presenta de manera gráfica la estructura orgánica y refleja de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que componen la organización, así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
- Estructura funcional. Se describen las actividades de cada uno de los puestos contenidos en el organigrama.

Por otro lado según Gómez (1994), menciona los siguientes puntos a considerar dentro de un manual:

- Identificación. En este contenido se debe manejar nombre oficial del organismo, título y extensión del manual, niveles jerárquicos, lugar y fecha de elaboración, unidades responsables en su elaboración y cantidad de ejemplares impresos.
- Índice o contenido. Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.
- Prologo o introducción. Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento.
- Directorio. Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización administrativa.
- Antecedentes históricos. Breve reseña histórica sobre la empresa, origen y desarrollo.
- Legislación o base legal. Consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos.
- Atribuciones. Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas.
- Objetivo. Es el fin que debe alcanzar la unidad administrativa.
- Políticas. Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayudan a ella.
- Estructura orgánica. Forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre si sus unidades internas.
- Listado. Se listan en orden jerárquico cada una de las unidades administrativas de la dependencia a las cuales se circunscribe el manual.
- Funciones. Es un conjunto de actividades relacionadas entre si, necesarias para lograr los objetivos de una institución y de cuya ejecución es responsable un órgano administrativo.

- Índice de procedimientos. Es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí.

Ambos autores tienen sus puntos de vista un poco parecidos en cuanto al contenido que deben de llevar los manuales, según Rodríguez (2012) parece estar más completo y actualizado. Sería el modelo a seguir.

CAPÍTULO III

MÉTODO

En el presente capítulo se menciona los pasos fueron necesarios para obtener información sobre el sujeto de estudio, los que fueron necesarios para recopilar dicha información y el procedimiento que se llevo a cabo para llegar a la obtención del resultado.

3.1. Sujetos

La presente investigación fue aplicada a 10 empleados de la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M***, los cuales son los sujetos en estudio y desempeñan distintas actividades continuas las cuales unas dependen de otras.

3.2 Materiales

Dentro de los instrumentos requeridos para la obtención de la información necesaria, se utilizó una entrevista informal con el fin de obtener más información ligada con la empresa así como un cuestionario estructurado y no estructurado, los cuales se describen a continuación:

- Entrevista estructurada es de gran importancia debido a que contribuye a la ordenación de las actividades, a encauzar todos los esfuerzos hacia los objetivos propuestos y su elaboración. El formato de entrevista utilizado (Apéndice 1), está estructurado de la siguiente forma:
 - 1) Entrevista estructurada conformada por 54 preguntas.
 - 2) Las preguntas son clasificadas en los siguientes aspectos:
 - ✓ Misión
 - ✓ Visión
 - ✓ Valores
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Estrategias
 - ✓ Políticas
 - ✓ Reglas
 - ✓ Procedimientos
 - 3) Maneja la opción de agregar observaciones.
 - 4) La parte instructiva para su administración denota: llenar los datos de identificación de las partes involucradas, debe de ser manejado únicamente por el entrevistador, el entrevistado es el representante de la empresa, se aplica directamente al entrevistado.

- En el (Apéndice 2) Muestra una entrevista que permitirá determinar cómo está organizada la empresa en cuanto a los recursos en especial el humano, así como los procedimientos que se llevan a cabo.

1) Entrevista estructurada conformada por 20 preguntas:

2) Las preguntas son clasificadas en los siguientes aspecto:

- ✓ Organigrama
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Especificaciones de puestos
- ✓ Manual de organización
- ✓ Manual de procedimientos

3) Maneja la opción de agregar observaciones.

4) La parte instructiva para su administración denota: llenar los datos de identificación de las partes involucradas, debe de ser manejado únicamente por el entrevistador, el entrevistado es el representante de la empresa, se aplica directamente al entrevistado.

- El formato de entrevista utilizado (Apéndice 3), Muestra un análisis de la planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción del factor humano., está estructurado de la siguiente forma:

1) Entrevista estructurada conformada por 19 preguntas.

2) Las preguntas son clasificadas en los siguientes aspectos:

- ✓ Reclutamiento de personal
- ✓ Selección del personal
- ✓ Contratación
- ✓ Inducción

3) Maneja la opción de agregar observaciones.

4) La parte instructiva para su administración denota: llenar los datos de identificación de las partes involucradas, debe de ser manejado únicamente

por el entrevistador, el entrevistado es el representante de la empresa, se aplica directamente al entrevistado.

- El formato de entrevista utilizado (Apéndice 4), está estructurado de la siguiente forma:

- 1) Entrevista estructurada conformada por 16 preguntas
- 2) Las preguntas son clasificadas en cuatro aspectos a evaluar:
 - ✓ liderazgo
 - ✓ motivación
 - ✓ comunicación
 - ✓ grupos de trabajo
- 3) Maneja la opción de agregar observaciones.
- 4) La parte instructiva para su administración denota: llenar los datos de identificación de las partes involucradas, debe de ser manejado únicamente por el entrevistador, el entrevistado es el representante de la empresa, se aplica directamente al entrevistado.

- La entrevista permitirá realizar un análisis del control que la empresa tiene sobre los recursos, para lograr los objetivos. El formato de entrevista utilizado (Apéndice 5), está estructurado de la siguiente forma:

- 1) Entrevista estructurada conformada por ocho preguntas dicotómicas.
- 2) Las preguntas son clasificadas en un aspecto a evaluar: control.
- 3) Maneja la opción de agregar observaciones.
- 4) La parte instructiva para su administración denota: llenar los datos de identificación de las partes involucradas, debe de ser manejado únicamente por el entrevistador, el entrevistado es el representante de la empresa, se aplica directamente al entrevistado.

3.3 Procedimiento

Para la elaboración del manual de organización se tomó como modelo el procedimiento propuesto por Rodríguez (2002), que consta de los siguientes pasos:

- 1. Recopilar información.** Se llevó a cabo la obtención de información a través de las entrevistas y cuestionarios.
- 2. Procesar la información recopilada.** Una vez obtenida la información se realizó una depuración, analizando cada uno de los datos y ordenándolos de forma lógica.
- 3. Redacción.** Al iniciar con la redacción del manual, primeramente se identificó el tipo de manual a realizar y a quién sería dirigido, resultando ser un manual de organización orientado a todo el personal de la empresa, por lo que se consideró un lenguaje claro y sencillo de fácil comprensión para quien lo utilice.
- 4. Elaboración de gráficas.** Se realizó un organigrama de la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M*** el cual contiene el nivel jerárquico del personal, y los canales de comunicación, con el objetivo de saber quién es el jefe inmediato y saber con quién dirigirse al momento de surgir algún problema.
- 5. Formato y composición.** Una vez analizada y reunida la información que servirá de base para el manual de organización, se procede a darle forma y estructura al mismo. Se consideraron los elementos propuestos por Rodríguez (2002), identificación, índice, introducción, antecedentes, organigrama y descripción de puestos propuesto.

6. Revisión y aprobación. Una vez finalizado la elaboración del manual de organización se procedió a su presentación ante el Gerente de la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M***, a quien se le explico de manera breve el contenido y la finalidad de dicho manual.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo se presenta el resultado obtenido de la presente investigación, una propuesta de manual de organización para la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M***

4.1 Resultados

DISTRIBUIDORA R.I.M es una empresa que aún no cuenta con formalidad en sus actividades, por lo que se propone un manual de organización el cual sea una herramienta que ayude al personal a identificar de manera clara las actividades que deben realizar, conocer el nivel jerárquico que guardan dentro de la empresa, entre otros aspectos que contribuyan a mejorar el desempeño de sus actividades y de esta manera lograr los objetivos de la organización.

A continuación se presenta el manual de organización propuesto para la mejora del desempeño de la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M***

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DISTRIBUIDORA R.I.M



ELABORÓ:
JESUS RAMON RUELAS
MARTINEZ

AUTORIZÓ:
GILBERTO AYALA ANAYA

FECHA DE ELABORACIÓN JUNIO 2014

CONTENIDO

I. Introducción

1.1 Objetivo y alcance del Manual de Organización.....	03
--	----

II. Antecedentes 04

2.1 Misión	05
------------------	----

2.2 Visión	05
------------------	----

III. Estructura orgánica

3.1 Organigrama.....	06
----------------------	----

IV. Descripción de puestos

4.1 Gerente General.....	07
--------------------------	----

4.2 Secretaria.....	09
---------------------	----

4.3 Supervisor.....	10
---------------------	----

4.4 Corte.....	12
----------------	----

4.5 Costura.....	14
------------------	----

4.6 Serigrafía.....	16
---------------------	----

4.7 Empaque	17
-------------------	----

4.8 Repartido.....	18
--------------------	----



I. INTRODUCCIÓN

El presente manual se elaboró con el objetivo de que el personal que labora en la empresa Distribuidora R.I.M, cuente con un manual en donde obtenga información que les permita conocer como está compuesta la estructura organizacional de la empresa así como las funciones a su cargo y generalidades de la organización.

El presente manual muestra la estructura organizacional actualizada y autorizada, los objetivos que tienen encomendados y la descripción de las funciones que deben realizar para alcanzarlos.

Además el manual de organización facilita a los trabajadores el conocimiento de sus obligaciones en el ámbito de su competencia, así mismo ayuda entre otras cosas, a integrar y orientar al nuevo personal en cuanto a las funciones que se tienen que desempeñar.

La aplicación del presente manual es únicamente para el personal que integra la empresa Distribuidora R.I.M, por lo cual la empresa es responsable de actualizar o modificar su contenido en caso de ser necesario.

1.1 OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El presente manual de organización tiene como propósito dar a conocer la estructura organizacional de la empresa, precisar las áreas de responsabilidad y las actividades a realizar, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa, evitando tiempos muertos y re trabajos en las funciones desempeñadas, que repercuten en el uso indebido de recursos y en detrimento de la calidad y productividad. Así mismo, de servir como un instrumento de información, comunicación y difusión para apoyar las actividades del personal y orientar e integrar al trabajador de nuevo ingreso en el contexto de la empresa.

Su aplicación involucra a todas las áreas de trabajo y al personal que conforman la estructura organizacional de la empresa Distribuidora R.I.M.

II. ANTECEDENTES

Distribuidora R.I.M, es una organización familiar que nace con la idea del Sr. Ricardo Meras y su esposa en la Ciudad de México con el propósito de obtener ingresos extras, entre las actividades principales se encontraba la distribución de medicamento controlado, a diferentes hospitales de la región así como del interior de la república.

Con el buen funcionamiento que tubo la empresa se decide cambiarse a Ciudad Obregón, donde se encuentra actualmente manejando varios productos y no solamente los medicamentos, se empezó a trabajar con almohada y sabanas para camillas, batas para quirófano, gorras, guantes, cofias, cubre bocas, y actualmente se ha trabajado la pantufla, abarcando hospitales como San José, Hospital Liconsa, Issste que son los principales clientes y otros locales.

2.1 Misión

Satisfacer las necesidades del sector salud de la región, mediante la producción y comercialización de nuestros productos, manteniendo precios realmente competentes en la localidad, contando con un equipo de trabajo capacitado y motivado el cual colabore con la calidad en el servicio y el desarrollo técnico de los profesionistas de la salud.

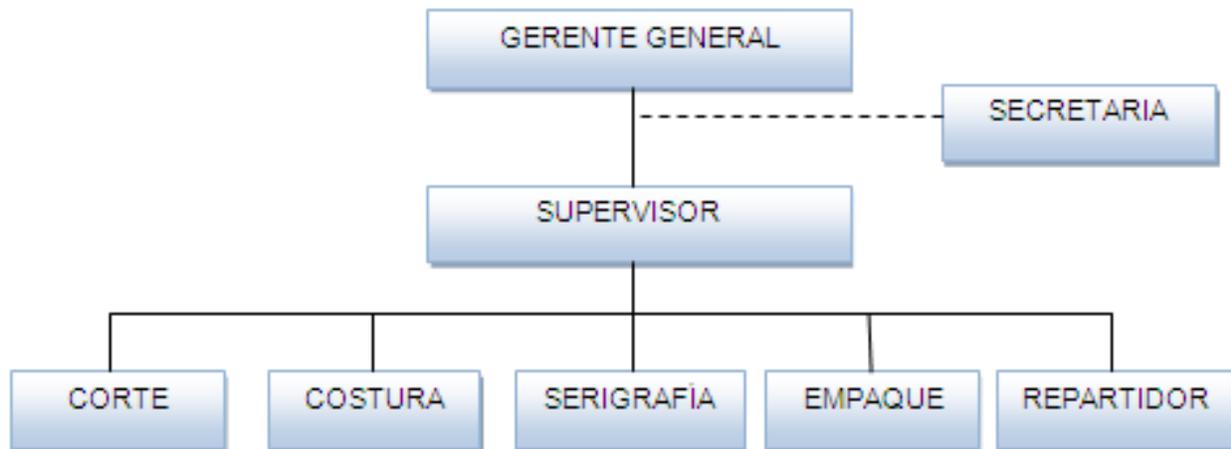


2.2 Visión **de Material de Curación y Medicamentos**

Ser la empresa líder en el mercado nacional, en la comercialización y producción de productos farmacéuticos, brindando calidad y buscando siempre la excelencia mediante el desarrollo del personal, el compromiso social y humano de mantener precios competentes y al alcance de nuestros clientes.

III. ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL

3.1 ORGANIGRAMA



IV. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

4.1 Gerente General

Puesto	Gerente General
Objetivo del puesto	Dirigir el proceso administrativo para el logro de los objetivos de la empresa.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Licenciatura
Edad	Mayor de 35 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Masculino
Habilidades	Liderazgo, motivación, negociación, planeación y programación de actividades, resolución de problemas y pensamiento estratégico.
Manejo de equipos	Equipo de computo, máquina de coser Over, Maquina de coser industrial, bordadora, máquina de bondeado.
Conocimientos	Administración, manejo de personal, contabilidad, finanzas, sistemas de cómputo, máquinas de coser, inventarios, compras, ventas y producción.
Responsabilidades	Dirigir los recursos y los esfuerzo, para el cumplimiento de los objetivos de la empres de la manera mas eficiente.
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none">1. Dirigir la estructura organizacional de la empresa2. Encargado del Reclutamiento, selección y contratación del personal.3. Detectar las necesidades del personal y seguimiento del cumplimiento de las mismas.4. Motivar al personal.5. Establecer políticas y reglas.6. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las	

En cuanto a los objetivos de la empresa:

1. Establecer objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo.
2. Elaborar presupuestos de gastos de venta y operación.

En cuanto a ventas:

1. Definir políticas de precios y condiciones de ventas.
2. Establecer políticas, reglas y estrategias.
3. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
4. Supervisar la satisfacción del cliente
5. Supervisar la cartera de clientes y su cobranza.
6. Búsqueda de nuevos clientes
7. Supervisar de los ingresos de la empresa

En cuanto a compras:

1. Búsqueda de proveedores
2. Presupuestar proveedores.
3. Revisar de entradas y salidas del material.
4. Realizar pago a proveedores.
5. Revisar inventarios de la materia, inventario de productos en proceso y productos terminados.

En cuanto a producción:

1. Asignar al personal los recursos para la elaboración de productos.
2. Establecer políticas de calidad en la elaboración de los productos.
3. Supervisar que se entreguen los productos en cuanto a cantidades así como en las fechas acordadas de con el cliente.
4. Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y los trabajadores.
5. Establecer políticas para la prevención de incidentes y plan de seguimiento de contingencias.

4.2 Secretaria

Puesto	Secretaria
Objetivo del puesto	Comunicar al gerente sobre pedidos o compras realizadas así como al personal de la producción solicitada.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Preparatoria
Edad	Mayor de 18 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Femenino
Habilidades	Programación de actividades, resolución de problema, limpia responsable y actitud positiva.
Manejo de equipos	Equipo de cómputo, impresoras y fax.
Conocimientos	Microsoft Excel, Word, y sistemas de cómputo.
Responsabilidades	Atención al cliente, y comunicación hacia el gerente como al supervisor de producción.
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud positiva en caso de imprevistos. 2. Iniciativa. 3. Comunicación de pedidos. 	
En cuanto a los objetivos de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad y discreción en cuanto a información de la empresa. 2. Contestación del teléfono. 3. Facturación. 4. Control de envíos de material y recepción del mismo. 5. Comunicado de pedidos. 	
En cuanto a producción:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de pedidos. 2. Facturación. 3. Atención telefónica 	

4.3 Supervisor de Producción

Puesto	Supervisor de Producción
Objetivo del puesto	Dirigir y motivar a los empleados encargados de corte, costura, serigrafía y empaque, para el logro de los objetivos
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Preparatoria o carrera trunca.
Edad	Mayor de 25 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Femenino
Habilidades	Liderazgo, motivación, negociación, planeación y programación de actividades, resolución de problemas y pensamiento estratégico.
Manejo de equipos	Máquina de coser Over, Máquina de coser industrial, bordadora, maquina de bondeado.
Conocimientos	Administración, manejo de personal, maquinas de coser, inventarios y producción.
Responsabilidades	Dirigir los recursos y el esfuerzo humano, para el cumplimiento de los objetivos de la empres de la manera eficiente
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir al personal de forma eficiente y eficaz. 2. Detectar las necesidades del personal 3. Motivar al personal. 4. Hacer que se cumpla las políticas y reglas establecidas por la empresa 5. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas de trabajo. 	
En cuanto a los objetivos de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar al persona y ser líder para alcanzar los objetivos de la organización 	

En cuanto a producción:

1. Asignar al personal los recursos para la elaboración de productos.
2. Establecer políticas de calidad en la elaboración de los productos.
3. Supervisar que se entreguen los productos en cuanto a cantidades así como en las fechas acordadas de con el cliente.
4. Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y los trabajadores.
5. Establecer políticas para la prevención de incidentes y plan de seguimiento de contingencias.
6. Cumplir con los estándares pedidos.
7. Responsable del funcionamiento del sistema de producción

4.4 Corte

Puesto	Corte
Objetivo del puesto	Cumplir con los estándares de calidad requeridos por la empresa.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	N/N
Edad	Mayor de 18 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Femenino
Habilidades	Facilidad de aprendizaje, amable, disponibilidad, trabajo sobre presión.
Manejo de equipos de trabajo	Tijeras, cinta métrica, Moldes.
Conocimientos	Conocimientos de costura y facilidad de aprendizaje.
Responsabilidades	Cumplir con los cortes pedidos por producción para el cumplimiento de los estándares pedidos.
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena comunicación entre empleados. 2. Habilidad para interacción. 3. Actitud positiva. 	
En cuanto a los objetivos de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar en el cumplimiento de las tareas asignadas, y estar a disposición del supervisor para juntos llevar el alcance de los objetivos establecidos por la empresa. 	

En cuanto a producción:

1. Cumplir con los estándares pedidos.
2. Anticipar trabajo.
3. Contar con banco de producción en caso de alguna urgencia
4. Trabajar sobre presión
5. Cumplir con los objetivos.

4.5 Costura

Puesto	Costura
Objetivo del puesto	Cumplir con los estándares pedidos.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Secundaria como mínima
Edad	Mayor de 18 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Femenino
Habilidades	Fácil aprendizaje, iniciativa, Control de materias primas, trabajo sobre presión, rapidez.
Manejo de equipos	Máquina de coser Over, Máquina de coser industrial, bordadora, maquina de bondeado.
Conocimientos	Costura, máquinas de coser over e industrial.
Responsabilidades	Contar con el trabajo solicitado así como el cumplimiento de de los estándares solicitados.
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena comunicación entre empleados. 2. Habilidad para interacción 3. Actitud positiva 	
En cuanto a los objetivos de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar en el cumplimiento del trabajo para lograr los objetivos establecidos 	
En cuanto a producción:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con los estándares pedidos 2. Anticipar trabajo 	

3. Contar con banco de producción en caso de alguna urgencia
4. Trabajar sobre presión
5. Cumplir con los objetivos.

4.6 Serigrafía

Puesto	Serigrafía
Objetivo del puesto	Cumplir con los estándares pedidos.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Secundaria como mínima
Edad	Mayor de 18 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Indistinto
Habilidades	Fácil aprendizaje, iniciativa, trabajo sobre presión y rapidez.
Manejo de equipos	Bordadora industrial y plancha industrial
Conocimientos	Utilización de Bordadora industrial y plancha industrial
Responsabilidades	Contar con el trabajo solicitado así como el cumplimiento de de los estándares solicitados.
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena comunicación entre empleados. 2. Habilidad para interacción 3. Actitud positiva 	
En cuanto a los objetivos de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar en el cumplimiento del trabajo para lograr los objetivos establecidos 	
En cuanto a producción:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con los estándares pedidos. 2. Anticipar trabajo. 3. Contar con banco de producción en caso de alguna urgencia 4. Trabajar sobre presión 	

4.7 Empaque

Puesto	Empaque
Objetivo del puesto	Empacar cantidades correctas y en orden correcto.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Secundaria como mínima
Edad	Mayor de 18 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Indistinto
Habilidades	Fácil aprendizaje, iniciativa, trabajo sobre presión y rapidez.
Conocimientos	Empaque e iniciativa
Responsabilidades	Guardar correctamente los productos e identificarlos para su distribución.
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena comunicación entre empleados. 2. Habilidad para interacción 3. Actitud positiva 	
En cuanto a los objetivos de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar en el cumplimiento del trabajo para lograr los objetivos establecidos 	
En cuanto a producción:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con los estándares pedidos. 2. Anticipar trabajo. 3. Contar con banco de producción en caso de alguna urgencia 4. Trabajar sobre presión 5. Cumplir con los objetivos. 	

4.8 Repartido

Puesto	Repartidor
Objetivo del puesto	Entregar los productos a los clientes
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	Secundaria como mínima
Edad	Mayor de 18 años
Estado Civil	Indistinto
Sexo	Masculino
Habilidades	Saber manejar, buena comunicación.
Conocimientos	Saber manejar
Responsabilidades	Llevar en tiempo acorde los productos a los clientes.
FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR	
En cuanto al personal de la empresa:	
<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación entre empleados. • Habilidad para interacción • Actitud positiva 	
En cuanto a los objetivos de la empresa:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar en el cumplimiento del trabajo para lograr los objetivos establecidos 	

4.2 Discusión

El manual de organización es una herramienta muy importante para la organización, sin importar si es pequeña, mediana o grande la empresa debido a que se enfoca en las necesidades que se podrían generar al momento de llevar una actividad. Con este manual se pretende contar con un documento formal y por escrito que contenga la estructura organizacional, que muestre con claridad las actividades a realizar en cada puesto, que presente los niveles jerárquicos y canales de comunicación, entre otros aspectos de valor para quienes laboran en la organización.

Varios son los autores que abordan la importancia de contar con un manual, en la presente investigación se consideraron las aportaciones que cada uno de ellos realiza acerca del tema, de ahí se obtuvo como resultado la propuesta de manual de organización para la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M,***

Partiendo de lo que menciona Rodríguez (2002), que los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano, con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas mediante la elaboración del manual de organización, en base a las necesidades de la empresa.

5.1 Conclusiones

Es fundamental para toda organización sin importar su giro o tamaño contar con herramientas que permitan optimizar sus recursos y contribuir al logro de los objetivos organizacionales, una de esas herramientas es la que se obtuvo como resultado de la presente investigación y se presentó en el capítulo anterior.

Un manual se adapta a las necesidades de cada entidad, por lo que para la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.M.*** resultó adecuado la elaboración de un manual

de organización, brindando esta herramienta como una gran ventaja para la empresa por lo que de esta manera se evitará que se presente la duplicidad de tareas, que el personal conozca y entienda claramente las actividades que deben realizar, se conocerá en qué lugar se encuentra ubicado dentro de la organización, entre otros aspectos; todo ello encaminado al logro de objetivos de la organización.

5.2 Recomendaciones

Se diseñó un manual de organización para la empresa ***DISTRIBUIDORA R.I.Me***l cual se recomienda sea implantado en la misma y es importante considerar que se dé a conocer el manual a todos los miembros de la organización, para que estén informados de sus actividades así como de quien dependen.

Por otra parte el presentar contenido del manual puede ser en una reunión o distribuirlo de manera individual, con el objetivo de que se familiaricen con lo que es el manual. De igual forma también es importante realizar revisiones periódicas para hacer cambios que sean necesarios.

Es importante mencionar que una vez elaborado el manual éste debe ser revisado y actualizado preferentemente cada 6 meses, considerando las necesidades que vayan surgiendo, como puede ser el agregar un nuevo puesto, un cambio de actividades. Con el fin de que no se olvide que es una guía para el personal de la organización y brinda las bases para un mejor desempeño laboral.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Bateman, T. y Snell, S. (2004). "Administración, un nuevo panorama competitivo". Sexta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Bernárdez, M. (2005). "Tecnología del desempeño humano". Primera edición. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Chiavenato Idalberto (2006), "Introducción a la teoría general de la administración". Séptima edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Franklin Fincowski Enrique B. (2009), "Organización de empresas". Tercera edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Franklin Fincowsky Enrique B. (2002). "Organización de empresas, análisis, diseño y estructura". Segunda edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). "Administración, una perspectiva global". Duodécima edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Koontz H., H. Weihrich y M. Cannice (2008), "Administración una perspectiva global y empresarial". Décimo tercera edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Mercado Salvador (2002). "Administración aplicada, teoría y práctica. Segunda parte, primera edición. Editorial LIMUSA, México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2009). "Administración. Décima edición". Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V
- Munch, Lourdes (2010), "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo". Primera edición. Pearson Educación, México.

- Rodríguez Valencia, Joaquín (2012), “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, Cuarta edición. CengageLearning Editores, S.A de C.V. México.
- Gómez Ceja, Guillermo (1994), “Planeación y organización de empresas”, Octava Edición. McGraw Hill Interamericana de México, S.A de C.V.

APÉNDICES

(APÉNDICE 1) Diagnóstico Administrativo Entrevista Función de Planeación

Datos de identificación de la empresa

Nombre de la empresa	
Nombre del representante y/o gerente.	
Entrevistador	

	Misión	Si	No	Observación
1.	¿Cuenta la empresa con misión?			
2.	¿Participó el personal en la elaboración de la misma?			
3.	Menciona lo que se hace en la empresa.			
4.	Menciona quiénes son los clientes.			
5.	Se identifica en la misión el valor agregado que reciben los clientes de la empresa			
6.	Menciona la contribución que se esta haciendo la empresa a la sociedad.			
7.	Se identifica la competencia distintiva de la empresa.			
8.	El personal de la empresa la conoce.			
9.	El personal se identifica con ella.			
10.	¿La mayoría del personal la comprende?			
11	¿Se encuentra en un lugar visible?			
12	¿Se identifica la filosofía de la empresa y/o valores?			

	Visión	Si	No	Observación
13.	¿Cuenta la empresa con una visión?			
14.	¿Presenta hacia donde quiere ir la empresa?			
15.	¿Es fácil de comprender?			
16.	¿Presenta la idea innovadora de lo que quiere llegar a ser en el futuro?			
17.	¿Proporciona una guía a seguir para la toma de decisiones?			
18.	¿El personal la conoce?			
19.	¿Se encuentra en un lugar visible?			
20	¿Se identifica la contribución individual del personal hacia el logro de la misma?			
21.	¿Proporciona una fuerza motivadora inclusive en tiempos difíciles?			

22.	¿Se percibe como algo real de alcanzar?			
-----	---	--	--	--

	Valores	Si	No	Observación
23.	¿Cuenta la empresa con valores?			
24.	¿Se identifica el personal con los valores?			

	Objetivos	Si	No	Observación
25.	¿Cuenta la empresa con objetivos generales?			
26.	¿Están por escrito?			
27.	¿Cuenta la empresa con objetivos por áreas de resultados clave?			
28.	¿Están por escrito y son cuantificables? ¿Establecen un período de tiempo para lograrlos?			
29.	¿Existe algún medio de supervisión para el cumplimiento oportuno?			

	Objetivos	Si	No	Observación
30.	¿Se evalúan periódicamente?			
31.	¿Los conocen los responsables de lograrlos?			

	Estrategias	Si	No	Observación
32.	¿Cuenta la empresa con estrategias por escrito?			
33.	¿Son coherentes con la misión y objetivos de la empresa?			
34.	¿Al elaborarlas se consideró el entorno interno y externo de la empresa?			
35.	¿Se elaboran en el nivel jerárquico superior de la empresa?			
36.	¿La estrategia indica un curso general de acción y un despliegue de recursos hacia el logro de los objetivos?			
37.	¿Existe un mecanismo de supervisión y evaluación de la estrategia?			

	Políticas	Si	No	Observación
38.	¿Cuenta la empresa con políticas por escrito?			
39.	¿Están claramente definidas?			
40.	¿Las conoce el personal?			
41.	¿ Son aceptadas por el personal			
42.	¿Proporcionan una guía para la toma de			

	decisiones?			
43.	¿Quién participa en la elaboración de las políticas?			

	Reglas	Si	No	Observación
44.	¿Tiene la empresa reglas por escrito?			
45.	¿Cuenta la empresa con reglamentos?			
46.	¿Los conoce el personal?			
47.	¿Están actualizados?			
49.	¿Los considera adecuados?			
50.	¿Existen sanciones en caso de incumplimiento?			

	Procedimientos	Si	No	Observación
51.	¿Existen procedimientos por escrito para el desarrollo de las actividades?			
52.	¿Se utilizan los procedimientos para el desarrollo de las actividades?			
53.	¿Los conoce el personal?			
54.	¿Existe en la empresa un manual de procedimientos?			

Fecha de aplicación: _____

Nombre y firma del representante de la empresa

Nombre y firma del entrevistador

(APÉNDICE 2)
Diagnóstico Administrativo
Entrevista
Función de Organización

Datos de identificación de la empresa

Nombre de la empresa	
Nombre del representante y/o gerente.	
Entrevistador	

	Organigrama	Si	No	Observación
1.	¿Cuenta la empresa con un organigrama?			
2.	¿Está actualizado?			
3.	¿Es adecuado a la estructura de la organización?			
4.	¿Lo conoce el personal?			
5.	¿Contempla todos los puestos de la empresa?			

	Descripción de puestos	Si	No	Observación
6.	¿La empresa tiene descripciones de puestos?			
7.	Las descripciones de puestos existentes en la empresa ¿contemplan todos los puestos?			
8.	¿Se realizan modificaciones de acuerdo a las necesidades de los puestos?			

	Especificaciones de puestos	Si	No	Observación
9.	¿Tiene la empresa descripciones de cada uno de los puestos?			
10.	¿Se identifican en cada una de las especificaciones de puestos los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, que requieren los ocupantes de cada uno de los puestos?			

	Manual de Organización	Si	No	Observación
11.	¿Existe un Manual de Organización en la Empresa?			
12.	¿El personal de la empresa sabe de la existencia del manual de organización?			
13.	¿Esta actualizado?			
14.	¿El Manual de Organización se utiliza			

	como fuente de consulta para la toma de decisiones relacionadas a los puestos?			
15.	¿Considera que el manual de organización necesita actualizarse?			

	Manual de Procedimientos	Si	No	Observación
16.	¿Existe un Manual de procedimientos de las actividades de la empresa?			
17	¿El personal de la empresa conoce de la existencia del manual de procedimientos?			
18	¿Esta actualizado?			
19	¿Las actividades se realizan según lo indicado en el Manual de procedimientos?			
20.	¿Considera que el manual de procedimientos necesita actualizarse?			

Fecha de aplicación: _____

Nombre y firma del representante de la empresa

Nombre y firma del entrevistador

(APÉNDICE 3)
Diagnóstico Administrativo
Entrevista
Función de Integración

Datos de identificación de la empresa

Nombre de la empresa	
Nombre del representante y/o gerente.	
Entrevistador	

	Reclutamiento de personal	Si	No	Observaciones
1.	¿Tienen un procedimiento formal para el reclutamiento del personal?			
2.	¿Se utilizan fuentes internas para el reclutamiento del personal?			
3.	¿Se utilizan fuentes externas para el reclutamiento de personal?			
4.	¿Se apoyan en medios de difusión para realizar el reclutamiento?			
5.	¿Tiene la empresa definida políticas para el reclutamiento de personal?			

	Selección de personal	Si	No	Observaciones
6.	¿Tiene la empresa un procedimiento formal para la selección del personal?			
7.	¿Existe una guía de preguntas para entrevistar a los candidatos a ocupar un puesto?			

	Selección de personal	Si	No	Observaciones
8.	¿Se realiza un informe por escrito al término de la entrevista del candidato?			
9.	¿Se realizan exámenes (conocimientos, habilidades, entre otros) a los candidatos?			
10.	¿Se verifican los datos proporcionados por los candidatos?			
11.	¿Se solicitan exámenes médicos a los candidatos?			
12.	¿La elección del candidato la realiza el qué será su jefe inmediato?			
13.	¿Se considera el perfil del puesto al momento de seleccionar al candidato?			

	Contratación	Si	No	Observaciones
14.	¿Tiene la empresa un procedimiento de contratación, integración del expediente y afiliación del personal a Instituciones en donde corresponda?			
15.	¿Cuenta la empresa con un contrato de trabajo?			
16.	En caso de contar con contrato de trabajo ¿Indique el tipo de relación laboral?			

	Inducción	Si	No	Observaciones
17.	¿Cuenta la empresa con un programa de inducción al personal?			
18.	¿Tiene la empresa un manual de inducción?			
19.	En caso de contar con un manual ¿Está actualizado?			

Fecha de aplicación: _____

Nombre y firma del representante de la empresa

Nombre y firma del entrevistador

(APÉNDICE 4)
Diagnóstico Administrativo
Entrevista
Función de Dirección

Datos de identificación de la empresa

Nombre de la empresa	
Nombre del representante y/o gerente.	
Entrevistador	

	Liderazgo	Si	No	Observaciones
1.	¿Considera que el liderazgo que se ejerce en la empresa es el adecuado?			
2.	¿El liderazgo existente en los diferentes niveles de la organización ha ocasionado algún tipo de problema en la empresa?			
3.	¿El liderazgo en la organización propicia el trabajo en armonía hacia el logro de los objetivos?			

	Motivación	Si	No	Observaciones
4.	¿Se acostumbra en la empresa motivar al personal?			
5.	En caso de motivar a su personal , lo hace a través de: a) Dinero. b) Calidad de vida laboral. c) Reconocimientos. d) El contenido y la naturaleza del trabajo. e) Otros (especifique)			

	Motivación	Si	No	Observaciones
6.	¿Se evalúa el impacto de la motivación en el trabajo?			
7.	¿Lleva a cabo alguna acción cuando las iniciativas para motivar al personal no funcionan?			

	Comunicación	Si	No	Observaciones
8.	¿Es clara la comunicación que se da entre el jefe y el subordinado?			

9.	De los siguientes medios de comunicación en la empresa indique ¿Cuál de ellos se utiliza? a) Comunicación personal. b) Comunicación telefónica c) Cartas o memorandos. d) Correo electrónico. e) Otros (especifique).			
10	Indique que tipo de comunicación presenta mayor dificultad: a) Verbal. b) Escrita. c) A través de equipos. d) Símbolos y señales e) Otros (especifique)			
11.	¿Existen mecanismos para el manejo y control de la información?			
12.	¿Cumple la dirección de la empresa con la función de difundir, procesar y monitorear la información interna y externa de la organización?			

	Grupos y equipos de trabajo	Si	No	Observaciones
13.	¿Se apoyan en equipos o grupos de trabajo para incrementar la efectividad?			
14.	Identifique que tipos de equipos de trabajo formales se han creado en la organización: a) Funcionales. b) Autodirigidos. c) De investigación y desarrollo. d) De la alta dirección. e) De calidad. f) Especiales. g) Culturales. h) Otros (Especificar)			
15.	De los siguientes grupos informales, identifique cuáles se han establecido en la empresa: a) De amigos. b) De interés. c) Otros (especificar)			
16.	Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ¿cuáles de las siguientes ventajas competitivas? a) Impulsar los niveles de desempeño. b) Fomentar la cohesión y coordinación al trabajo. c) Fortalecer la capacidad de respuesta al cliente. d) Fomentar la motivación. e) Desarrollar la innovación. f) Otros (especifique):			

(APÉNDICE 5)
Diagnóstico Administrativo
Entrevista
Función de Control

Datos de identificación de la empresa

Nombre de la empresa	
Nombre del representante y/o gerente.	
Entrevistador	

	Control	Si	No	Observaciones
1.	¿Existen medidas de control en la empresa?			
2.	¿Las medidas de control se dan a conocer a los empleados?			
2.	¿Se fijan estándares, objetivos y/o indicadores para medir el desempeño en cada una de las áreas de la organización?			
3.	De los siguientes mecanismos de control ¿Cuáles utiliza la empresa? a) Reloj chocador. b) Supervisión de producción. c) Control de calidad. d) Estadísticas de ventas. e) Estados de pérdidas y ganancias. f) Inventarios. g) Auditoría. h) Equipos de seguridad. i) Otros (especifique).			

	Control	Si	No	Observaciones
4.	¿Cuáles son los tipos de control utilizados en la empresa? a) Preliminar o preventivo (anticipa los problemas). b) Concurrente (se realiza cuando se está llevando a cabo la acción). c) Retroalimentación (se realiza después de que se llevó a cabo la acción).			
5.	¿Se tienen identificados los puntos críticos que son necesarios controlar en cada una de las áreas de la empresa?			
6.	¿Se solicitan reportes del seguimiento de las acciones?			
7.	¿Se les da un seguimiento a los informes presentados?			

8.	¿Existen formatos diseñados especialmente para las acciones que requieren de medidas de control?			
----	--	--	--	--

Fecha de aplicación: _____

Nombre y firma del representante de la empresa

Nombre y firma del entrevistador

(APÉNDICE 6)

Cuestionario para obtener información sobre el puesto de trabajo.

Fecha:

Empresa:

Analista:

Con el fin de ayudar a recabar información necesaria para conocer las funciones que usted lleva a cabo dentro de la empresa y que es parte importante de la misma, se le solicita los siguientes datos:

¿Cuál es su puesto?

¿Qué puesto tiene su jefe directo?

¿Cuál es el trabajo que usted realiza dentro de la empresa? Detalle (lo que usted hace).

¿Cuál es el objetivo de su área de trabajo? (para qué se realiza el trabajo)

¿Cuál es su responsabilidad dentro del área de trabajo? (deberes y obligaciones)

¿Qué características, conocimientos o habilidades debe de tener usted para realizar su trabajo?

¿Qué tipo de maquinaria, equipo o herramientas utiliza usted para realizar su trabajo?
