



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

*ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA LA EMPRESA GARZA AGROQUÍMICOS*

T E S I N A

Para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
MOISÉS SOLORIO GARCÍA

ASESORA
M.A. MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN

Morelia, Michoacán

Marzo, 2014

Resumen

El presente trabajo contiene en lo general los manuales administrativos y de una forma más detallada se describen los manuales de organización, debido al tema central que es la elaboración del manual de organización para una empresa de agroquímicos ubicada en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, el abordar estos temas fue base para la realización del Manual de Organización.

La elaboración del manual de organización para esta empresa tiene la finalidad de que se cuente con una herramienta administrativa fundamental para que los empleados conozcan la historia desde su fundación, como ha crecido y evolucionado al paso de los años. También se deja definida su base legal, la estructura orgánica para organizar, delimitar, justificar y adecuar las funciones de cada área y puestos con los que cuenta esta empresa, así como tener presente su misión, visión y valores.

Palabras clave:

Manual, Organización, Empresa, Organigrama, Funciones.

Abstract

This paper contains general administrative manuals and a more detailed way the organization manuals are described, due to the central theme is the development of an organization manual for agrochemical company located in the city of Patzcuaro, Michoacán, the address these issues was the basis for the realization of the Organization Manual.

The development of an organization manual for this company is intended on having a key for employees to know the history since its founding, and has grown and evolved over the years administrative tool. Leaves are also defined its legal basis, organizational structure to organize, define, justify and adjust the functions of each area and posts are there in this enterprise, and be mindful of its mission, vision and values.

Keywords:

Manual, Organization, Business, Organization, Functions.

AGRADECIMIENTOS

Mi primer agradecimiento es a mi Dios por haberme dado la existencia y permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida disfrutando afortunadamente la compañía de mi esposa, hijo, familia, amigos y seres queridos.

A MI ESPOSA: Le agradezco el apoyo incondicional que me diste en todo el tiempo que estuve realizando este trabajo, por motivarme a seguir adelante con mis estudios y por ese niño hermoso que me diste como hijo.

A MI HIJO: Porque tu presencia ha sido y será siempre el motivo más grande para esforzarme cada día más, tú me das la fuerza y alegría de vivir cada vez que me regalas una sonrisa.

A MI MADRE: Sabiendo que no existirá forma alguna de agradecerte por completo toda una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientas este logro como tuyo ya que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue tu apoyo incondicional y el amor y cariño que me has dado siempre.

A MI PADRE: por educarme con el ejemplo y aun cuando ya físicamente no pueda verte sé que siempre estás conmigo allá donde quiera que estés te dedico este y todos mis triunfos.

A MIS HERMANOS: Por ser parte importante de mi vida y por los momentos de alegría que me han dado los quiero mucho.

A MIS FAMILIARES: Por todas sus atenciones y consejos que me brindaron.

A MIS AMIGOS: Por estar siempre que necesité de su ayuda gracias a todos.

A MI ASESORA: Gracias por su tiempo y por guiarme en mi caso práctico, aprendí mucho y me deja una buena experiencia este trabajo, desde hoy considere una amistad sincera en mí.

A TODOS MIS PROFESORES DE LA FACULTAD: Gracias por todas esas clases y consejos porque sin ustedes nada de esto sería realidad.

Gracias a todas aquellas personas que estuvieron al pendiente de mis metas y contribuyeron a que lograra cumplir con ellas dios los bendiga por su ayuda hoy y siempre.

INDICE

Resumen y Abstract Introducción

1

CAPITULO I

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.1	Antecedentes de los manuales administrativos	3
1.2	Definiciones y conceptos de manual	3
1.3	Objetivos de los manuales administrativos	5
1.4	Ventajas de los manuales administrativos	6
1.5	Desventajas de los manuales administrativos	7
1.6	Clasificación de los manuales administrativos	8
1.6.1	Por su contenido	
1.6.2	Por función específica	
1.6.3	Por su ámbito	

CAPITULO II

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2.1	Concepto de manual de organización	15
2.2	Objetivos generales del manual de organización	16
2.3	Objetivos específicos del manual de organización	16
2.4	Clasificación de los manuales de organización	17
2.5	Importancia del manual de organización	17
2.6	Contenido del manual de organización	17
2.6.1	Identificación	18
2.6.2	Índice	18
2.6.3	Introducción o prologo	18
2.6.4	Antecedentes históricos	19
2.6.5	Legislación o base legal	19
2.6.6	Atribuciones	19
2.6.7	Organigrama	20
2.6.8	Misión	20
2.6.9	Visión	20
2.6.10	Valores	20
2.6.11	Descripción de puestos	20
2.6.12	Glosario de términos	20
2.6.13	Directorio	21

CAPITULO III

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1	Planeación	22
3.2	Recopilación de la información	23
3.3	Procesamiento de la información	24
3.4	Redacción	24
3.5	Elaboración de graficas	25
3.6	Formato y composición	25
3.7	Revisión y aprobación	26
3.8	Distribución y control	26
3.9	Actualización	27

CAPITULO IV

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA GARZA AGROQUÍMICOS

4.1	Situación actual de la empresa	28
4.2	Análisis	29
4.3	Diagnostico	30
	Identificación	31
	Índice	32
	Introducción y/o prologo	33
	Historia de la organización	34
	Legislación o base legal	36
	Organigrama	37
	Misión	38
	Visión	38
	Valores	38
	Funciones específicas de cada área	39
	Descripción de puestos	43
	Glosario de términos	63
4.4	Conclusión general	64
4.5	Sugerencias	66
	Bibliografía	67

ANEXOS

	Cuestionario de investigación	68
	Formato de descripción de puestos	73

INTRODUCCION

Los manuales administrativos son una herramienta de gran utilidad para la administración ya que en ellos se establecen los objetivos, normas, políticas, procedimientos, estructura orgánica de la empresa, y demás aspectos que se consideren importantes por ello es que son de gran utilidad para lograr una eficiente administración de la organización.

Para el desarrollo adecuado de un organismo social es evidente la necesidad de contar con la documentación de sus sistemas y un programa que revise de manera constante, métodos y procedimientos tanto en la ejecución administrativa como la operativa, que permita identificar, evaluar, y corregir las desviaciones de los planes establecidos.

Es importante resaltar que se pudiera contar con un área interna especializada para llevar a cabo este programa, en el caso de que no se contara con los recursos humanos suficientes para esta tarea, solicitar de los servicios de una consultoría externa. Para que de acuerdo a nuestras necesidades se elabore una guía sobre las funciones individuales o en equipo para llevar un control de las diversas actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Las empresas conforme pasa el tiempo se dan cuenta de la necesidad de contar con manuales administrativos, no solo por su ordenamiento, o por la moda, más bien debido al creciente volumen de operaciones, incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad de las mismas estructuras administrativas, el uso de herramientas administrativas como los manuales facilitan el desempeño de los recursos humanos facilitando el logro de objetivos y desarrollo de sus actividades laborales lo mejor posible.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación donde se registran y definen de forma ordenada y sistemática la información que se quiere dar a conocer de la empresa a sus empleados. Elaborar manuales administrativos se considera una función que mantiene informado al personal de las decisiones y cambios de la dirección superior, sobre la estructura organizacional, políticas, y procedimientos de la empresa que sin falta debe conocer y adoptar el personal.

El manual de organización es un documento que contiene información detallada referente a los antecedentes de la empresa, su base legal, atribuciones, estructura orgánica y funciones de cada uno de los puestos que se integran en su organigrama, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, información sobre el directorio de los empleados, el cual ayuda a dar un orden real de la organización.

Analizando lo anterior con el gerente general de una pequeña empresa de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, la cual tiene más de 23 años trabajando, se llegó a la conclusión de que es necesario que en “GARZA AGROQUÍMICOS” se inicie con la elaboración de un manual de organización, en lo cual estuvo de acuerdo el gerente, ya que permitirá dar a conocer y dejar claro el objetivo, la estructura organizacional, misión, visión, descripción del puesto, funciones, responsabilidades, este manual será de gran utilidad tanto para el empresario como para los trabajadores.

El objetivo general de esta Tesina es colaborar con la empresa Garza Agroquímicos, mediante la elaboración del Manual de Organización, a fin de que cuenten con esta herramienta importante, para delimitar claramente las funciones y obligaciones de cada uno de los jefes y trabajadores de dicha empresa.

El presente trabajo contempla en su primer capítulo las generalidades de los manuales administrativos, para que el lector se pueda introducir en el tema y comprender de manera general de lo que trata el trabajo, se hablará sobre los antecedentes de los manuales administrativos, su definición, la cual se muestra de varios autores y una que yo propongo, se hablara sobre cuáles son sus objetivos, ventajas, desventajas y se dará mención de la forma en que se clasifican; para terminar el capítulo se describe sobre los manuales de políticas y procedimientos ya que estos junto con el de organización son de los más importantes.

En el segundo capítulo se describe de manera más directa los manuales de organización hablando sobre su concepto, sus objetivos generales y específicos, así como su clasificación, su importancia y contenido.

En el tercer capítulo se aborda la metodología para elaborar los manuales administrativos, dividida en planeación, recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficos, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control, y actualización.

El cuarto capítulo trata de la elaboración del manual de organización para la empresa Garza Agroquímicos, el cual contiene la historia de la empresa, su base legal, misión, visión, valores, estructura orgánica de la compañía, funciones específicas por área, la descripción de cada uno de los puestos que conforman el organigrama, también contiene un glosario de términos para la correcta comprensión del manual.

CAPITULO I

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La historia de los manuales administrativos como una herramienta para la administración es reciente a pesar de que se tienen registros de que se utilizaban en los años 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 de un organismo.

Donde los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc. la necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Cuando se crearon los manuales administrativos fue posible contar con control para el personal de una organización y también de las políticas que se manejan en ella, así como establecer una estructura organizacional, definir procedimientos y otras prácticas de la empresa de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales que se realizaron tenían defectos técnicos, pero aun así fueron de gran utilidad en la instrucción de nuevo personal a la organización.

Pasando el tiempo los manuales administrativos se fueron adaptando para que fueran más claros, técnicos, concisos y prácticos, por esta razón se comenzaron a aplicar a diversas funciones operacionales de la empresa como por ejemplo: producción, ventas, finanzas, entre otras.

A raíz de esto, los manuales administrativos comenzaron a tomar la forma que ahora conocemos y son una de las herramientas más importantes de la administración, ya que liberan a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

1.2 DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE MANUAL

“En nuestro país los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta que es un manual administrativo, cuántos tipos de manuales hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etc.”(Rodríguez, 2005,).

Distintos autores comparten su concepto y dicen que un manual administrativo es:

Según Duhalt Krauss Miguel (1990), un manual es: “un documento que contiene en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política, procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para Terry G.R. (1978) un manual es:

“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”.

Continolo G. (1974) define el manual como:

“una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Agustín Reyes Ponce. (2005) “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

Graham Kellogg, (1962) “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un crecimiento y el desarrollo de una organización, brindándole estabilidad y solidez.

Los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la dimensión de la organización o de su crecimiento.

Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuando y como espera lograrlo.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas y claras, permite resolver los malos entendidos de manera rápida, muestra a los empleados como su puesto es parte importante de la organización y como su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, también ayuda a los nuevos empleados a conocer su puesto y lo que debe hacer en él.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Rodríguez (2005), nos dice que al elaborar los manuales administrativos se deben plantear las siguientes preguntas:

¿Tendré que limitarme a aconsejar? O debo orientar al usuario respecto a los detalles de lo que tiene que hacer.

¿Qué relación tengo con los usuarios que van a leer el manual y como debo proceder de acuerdo con está?

¿Voy a seguir tratando a los usuarios del manual?

¿Quién va a ser el responsable del contenido del manual?

Lo que se busca al elaborar manuales administrativos es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección.

1.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son un medio de comunicación entre los altos mandos de una organización y demás personal y ayudan en la toma de decisiones administrativas, estos tienen como propósito señalar de forma sistemática la información administrativa.

Los manuales administrativos como cada parte de la organización tienen que cumplir con un objetivo que en este caso el autor Franklin (2004), nos dice que son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar el tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada nivel y puesto respecto a la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización. (Franklin 2004)

1.7 VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la ventaja de estos y llaman la atención ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los mismos por lo cual Gómez (1994), y Rodríguez (2005), nos dicen que las principales ventajas de los manuales son las siguientes:

- 1 Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- 2 Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- 3 Facilita el estudio de los problemas de organización.
- 4 Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- 5 Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- 6 Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- 7 Evita conflictos jurisdiccionales y la duplicidad de funciones.
- 8 Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- 9 La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- 10 Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- 11 Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- 12 Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- 13 Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
- 14 Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- 15 Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- 16 Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- 17 Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- 18 Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

1.8 DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Si bien es cierto los manuales nos ayudan a tener una mejor organización también presentan ciertas desventajas, lo cual no les restan importancia, de las cuales Gómez (1994), y Rodríguez (2005), nos enlistan algunas de estas:

- 1 Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- 2 Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- 3 Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- 4 Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- 5 El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- 6 Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- 7 Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- 8 Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Considero que los manuales administrativos son de mucha ayuda para la organización, ya que son más sus ventajas que las desventajas y nos ayudan a que exista un orden dentro de la empresa, ayudan a que cuando se contrata personal, esté conozca su puesto y sus especificaciones de trabajo, como desventajas encontré pocas y realmente considero que no representan un obstáculo para la realización de los manuales administrativos.

Aunque la primera desventaja dice que muchas empresas no consideran necesarios los manuales porque son empresas pequeñas, a mí parecer, siendo esta una realidad en nuestra sociedad, la elaboración de dichos manuales representa un método de control a mediano y largo plazo.

1.6. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales de administración facilitan el aprendizaje de la organización y proporcionan la orientación precisa que se requiere en el nivel operativo, ya que son una gran fuente de información que trata de orientar y mejorar el trabajo de los empleados.

Dependiendo del tipo de empresa o institución se determina que manuales son los que necesitan, consultando libros (Rodríguez, 2005; Gómez, 1994; y Franklin, 2004) me pareció que la mejor clasificación es la siguiente:

1.6.1. POR SU CONTENIDO

De historia del organismo, de organización, de políticas. De procedimientos, de contenido múltiple, de adiestramiento o instructivo, técnicos.

- **Manual de historia del organismo.-** Aquí se especifica la información histórica, comienzos, crecimiento, logros, administración y situación actual de la organización. Está por lo general se incluye en un manual de políticas, de organización o de personal como su presentación.
- **Manual de organización.-** En este manual se detalla la estructura organizacional de la empresa, misión, visión, los grados de autoridad y responsabilidad y se realiza una descripción de los distintos puestos y la relación que existe entre ellos.
- **Manual de políticas.-** También se le llama manual de norma. Se deben de describir los lineamientos que debe seguir la empresa en la toma de decisiones, ya que una apropiada definición de las políticas permitirá agilizar el proceso de toma de decisiones además de que sirve como base para una efectiva revisión cuando sea necesario. Los manuales de políticas pueden ser para producción, ventas, personal, compras, etc.
- **Manual de procedimientos.-** Este manual es una guía de cómo se deben de hacer las cosas dentro del trabajo, normalmente se encuentran diagramas, cuadros y dibujos que expliquen también como realizar el trabajo, este manual puede ser de los procedimientos en la oficina y en la producción.

1.6.2 POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

De personal, de ventas, de compras, de producción, de finanzas de contabilidad, de crédito y cobranzas, generales, y de acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a funciones operacionales como:

- **Manual de producción.-** Trata de coordinar el proceso de producción para uniformar los criterios y sistematizar las líneas de trabajo.
- **Manual de compras.-** En este manual se especifican las funciones de compras, el proceso de compra y los métodos que se utilizan.
- **Manual de ventas.-** Aquí se determinan cuáles van a ser las políticas y procedimientos de ventas.
- **Manual de contabilidad.-** Se establecen los principios y técnicas a utilizar en el área, se puede añadir referencias sobre la estructura orgánica del departamento de contabilidad, del sistema contable etc.
- **Manual de personal.-** Se establecen las técnicas de reclutamientos y selección de personal que la empresa maneja así como la administración del personal, políticas, usos y servicios, prestaciones, capacitación y todo lo relacionado con el personal de la organización.
- **Manual de finanzas.-** Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de la organización.

1.6.3. POR SU ÁMBITO

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

- **Generales.-** Estos manuales contienen información general de la organización sobre su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos.-** Se enfocan a un área administrativa en particular, se maneja información detallada de los manuales de organización y procedimientos ya que son de los más importantes en una empresa.

Álvarez (2008), dice que los manuales más importantes con los que debe contar la empresa son los de organización, procedimientos y políticas.

A continuación describiré de manera más detallada los manuales.

Manual de políticas

Definición.- Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Un manual de políticas documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia y organización. En dicho manual se contesta la pregunta ¿Qué se hace? en el área.

El manual se debe elaborar porque es una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencia y cultura de la organización a todo el personal de la empresa.

Las políticas las determina la administración superior esto quiere decir los altos mandos de la organización, y estas son creadas para controlar aspectos que pueden ocurrir dentro de la empresa como puede ser promover al personal con base en sus méritos, las políticas tienen la característica de ser flexibles ante las circunstancias.

Rodríguez (2005), nos dice que los manuales de políticas tienen como objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para administrarla en forma adecuada.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Orientar e informar al personal.
- Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva rescisión administrativa.

Tener políticas dentro de la empresa es de suma importancia ya que estas regulan la conducta y orientación del personal. Además de que ayudan a los administradores a no tener que estar repitiendo la misma información constantemente, el manual de políticas se relaciona con todos los manuales administrativos y es uno de los más importantes ya que este puede influir sobre los demás manuales.

El manual de políticas debe contener solo documentos que hayan sido revisados y aprobados por el director o dueño de la organización.

Existen dos tipos de manuales de políticas que son: los manuales generales de políticas y los manuales específicos de políticas. Los primeros son los que abarcan todo el organismo y los segundos son como su nombre lo dice específicos de alguna función operacional, un departamento o una sección en particular de la empresa.

Rodríguez (2005), menciona que una regla sobre el contenido de los manuales de políticas es que solo debe contener los apartados necesarios para alcanzar los objetivos planteados y para mantener los controles indispensables.

Los manuales de políticas deben de contener:

Índice.- Es una lista de lo que contiene el manual, éste debe de ir con números o letras del alfabeto para tener como referencia a la hora de buscar un apartado.

Introducción: Debe tener una breve introducción al manual. El propósito de esta introducción es explicarles a los usuarios que es el manual y lo que pretende lograr. La parte de la introducción se divide en:

Objetivos del manual.- Se debe explicar que se pretende alcanzar con la realización del manual.

Alcance.- Se debe mencionar que abarca el manual.

Cómo usar el manual.- Esta parte puede llegar a ser la más importante de la introducción ya que explica cómo se debe de utilizar el manual de políticas.

Revisiones y recomendaciones.- Aquí se menciona la persona con la cual se deben dirigir cuando tengan alguna sugerencia para mejorar el manual.

Organigrama.- Se presenta gráficamente la estructura organizacional de la empresa.

Declaración de políticas.- En esta parte se deben presentar las políticas por escrito ya que así establecen límites o marcos de referencia para el personal.

Algunas de las ventajas que tienen los manuales de políticas son que:

- Los administradores se apoyan en las políticas para determinar las acciones que se tomarán en alguna circunstancia.
- Ayudan a que no se pierda tiempo en asuntos generales solo cuando suceda algo inesperado se tomarán tiempo los directivos para tratar el asunto.
- Auxilian a los directivos a otorgar un trato igual a todos los subordinados.
- Facilitan el desarrollo de auditorías administrativas.
- Ayudan cuando es contratado alguien para ubicarlo en su puesto de trabajo.

Un manual de políticas se debe realizar desde que inicia operaciones la empresa pero si no lo hizo es necesario realizarlo cuando comienzan a existir perdidas, cuando aumenta el desperdicio y los clientes se quejan más.

Manual de procedimientos

Definición.- Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o más.

Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

“Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario” (Rodríguez, 2005, p. 100).

El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se señala en forma ordenada, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una organización.

A este manual también se le conoce como manual de operaciones, de rutinas de trabajo y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos según Rodríguez (2005), tiene como objetivos:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

El manual de procedimientos describe la secuencia lógica y cronológica de las operaciones o actividades, diciendo quien las realiza, como las debe de realizar, en que momento y donde se deben hacer, dando la razón por la cual se deben de realizar. Es por esto que este manual es de los más importantes para una organización.

Según Rodríguez (2005), Los manuales de procedimientos se pueden clasificar como:

Manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica, que como su nombre lo dice los primeros se refieren a los procedimientos que se llevan a cabo en las oficinas administrativas de la organización y los segundos a los procedimientos realizados en la fábrica o en el área operativa.

Pero esta no es la única clasificación que existe también se pueden clasificar por su ámbito de aplicación y su alcance: manual de procedimientos general y manual de procedimientos específico.

El manual de procedimientos general toma en cuenta todos los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa u organización y el manual de procedimientos específicos solo contiene los procedimientos de un área en específico y tiene como propósito cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Este manual nos dice como dar de alta o de baja a una persona, como agregar una cuenta al libro mayor general y como atender y resolver las complicaciones que se presenten con los clientes.

Rodríguez (2005), nos dice que el manual de procedimientos debe contener:

1. Índice. Lista de los apartados del manual.

2. Introducción. Se debe poner una breve introducción al manual. Aquí se describe lo que es y de que trata el documento que se está leyendo, cuál es su objetivo, su alcance, como usar el manual y cuando se realizaran revisiones y actualizaciones.

2.1. Objetivos del manual. Que se pretende lograr con el manual.

2.2. Alcance. Que abarca el manual.

2.3. Como usar el manual. Esta es la parte más importante de la introducción y le dice al usuario la forma en que debe utilizarse el manual.

2.4. Revisiones y recomendaciones. Se indica la persona a la cual acudir para señalar cambios o correcciones sobre el manual.

3. Organigrama. Se representa gráficamente la estructura orgánica de la organización, debe indicar los sistemas de organización, tipo de departamentalización, la relación entre el personal, líneas de autoridad y asesoría.

4. Gráficas. Los procedimientos se deben presentar de manera gráfica, tomando en cuenta la secuencia en que se realizan las operaciones.

4.1. Diagramas de flujo. Esta es la técnica más utilizada para representar gráficamente los procedimientos. Cuando se incluyen en manuales diagramas de flujo se recomienda utilizar la menor cantidad de símbolos, esto para no volver complicados los diagramas.

5. Estructura procedimental. Aquí se presenta por escrito y de manera narrativa cada paso que se realiza en los procedimientos, explicando en que consiste.

6. Formas. Las formas son un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e información.

6.1. Formas empleadas. Se deben poner las formas que se utilizan dentro del procedimiento esto puede ser intercalándolas en el manual.

En la descripción de las operaciones que implique la utilización de formas deben hacerse referencias precisas de éstas, utilizando números indicadores.

CAPITULO II

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2.1 CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Este trabajo está enfocado a realizar una propuesta de manual de organización es por eso que este capítulo está dedicado a los manuales de organización para describir que son, cuáles son sus objetivos, como se clasifican, que importancia tienen y como se componen, describiendo detalladamente cada punto y finalizando con la metodología para su elaboración.

Considero que el manual de organización es el más importante de los manuales administrativos porque describe la estructura de la organización y con él es posible conocer mejor a la empresa en la que se labora.

De la Mora (2002) dice que: Se entiende por manual, el material escrito en forma sistemática que muestra las diversas actividades que deben cumplirse por los recursos humanos de una organización y la forma en que deben realizarse estas actividades, tanto en forma conjunta como separada. Los manuales de organización fueron utilizados en las empresas grandes del sector privado. En las empresas públicas, este manual adquiere el nombre de manual orgánico y se limita a definir las misiones y funciones de las respectivas áreas de actividad; no incluye los contenidos del manual de organización del sector privado. (p 108)

Manual de organización 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 orgánica de la organización.

Este es un documento de mucha importancia para las organizaciones ya que presenta de forma detallada información indispensable sobre su funcionamiento.

Los manuales de organización sirven como medio de comunicación y coordinación, facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación del recurso humano, esto para lograr los objetivos que quiere alcanzar la organización.

Lo ideal es que toda organización cuente con un manual que describa su funcionamiento y que se entienda fácilmente.

2.2 OBJETIVOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El propósito fundamental de un manual de organización es describir la estructura de autoridad y funciones específicas de cada puesto por ello Rodríguez (2005), nos define cuales son los objetivos generales de un manual de organización:

- Presentar una visión del manual de 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.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En cada manual además de los objetivos generales encontramos siempre objetivos específicos, de los cuales a continuación se enlistan los que considero más importantes.

- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

Tomando en cuenta los objetivos generales y específicos, considero que el manual de organización es uno de los manuales más completos que busca facilitar el trabajo de la organización y que no se desperdicien recursos tanto materiales como humanos, ya que define claramente cuáles son las funciones de cada puesto y que necesita el titular del puesto para poder realizar su trabajo, además de establecer cuáles son las líneas de mando.

2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización se clasifican según el ámbito de aplicación, contenido, grado de detalle y personal al que van dirigido.

En el presente trabajo se consideró el primer criterio que es por el ámbito de aplicación, por lo cual se clasifican en generales o específicos.

- Los generales son los que comprenden toda la empresa, es común encontrar en este manual un apartado que hable sobre los antecedentes históricos de la empresa.
- Los específicos son los que se enfocan en una función operacional específica ya sea un departamento o una sección en particular.
- Este manual contiene la descripción de puestos.

2.5 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La importancia del manual de organización radica en la tarea principal de un administrador de organizar, delegar, supervisar y motivar al personal de la empresa. Este es un producto final tangible de la plantación organizacional de la empresa.

Cuando el manual no está actualizado o solo contiene gráficas o simplemente no se cuenta con un manual de organización es fácil suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

El manual tiene la finalidad de indicar los objetivos de la empresa, los canales de comunicación, las bases sobre las cuales se diseñó la estructura orgánica, las relaciones que existen entre el personal y las autoridades y los deberes y responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

2.6 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El contenido de un manual de organización depende del tipo de manual que se requiere y que tan detallado quiere que sea, aquí se muestran algunas variables que puede contener el manual.

Tomando en cuenta varios libros (Rodríguez, 2005; Franklin, 2004; y Gómez, 1994) un manual de organización comprende:

Identificación, Índice, Introducción o prólogo, Objetivo del manual, Ámbito de aplicación, Autoridad, Como usar el manual, Antecedentes históricos, Legislación o base legal, Atribuciones, Organigrama, Misión, Visión, Valores, Descripción de puestos, Glosario de términos, Directorio.

2.6.1 IDENTIFICACIÓN

Como su nombre lo dice se debe de identificar a la empresa mencionando:

- Logotipo de la empresa.
- Nombre de la organización.
- Título y extensión del manual (General o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, si es el caso.
- Unidad responsable de su elaboración.

2.6.2 ÍNDICE

Se realiza una relación de los capítulos o apartados que constituyen en el cuerpo del documento.

El índice debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección, se deben utilizar espacios en blanco o sangrías o mayúsculas para indicar la relación entre los conceptos.

2.6.3 INTRODUCCIÓN Y/O PROLOGO

Consta en hacer una explicación acerca de lo que es el documento, de la razón por la que se da origen a su elaboración o revisión y los objetivos que se desean alcanzar con dicho documento. También habla sobre el ámbito de aplicación, a quien va dirigido, cómo se usara y como y cuando se harán sus revisiones y actualizaciones.

Es bueno que contenga un mensaje y autorización de la más alta autoridad del área alcanzada por el manual.

La introducción debe ser breve ya que si es muy grande los usuarios pueden pensar que todo el manual es igual y finalizaran su lectura.

En el apartado de objetivo del manual: se describe lo que la organización pretende lograr a través el manual, esto debe ser breve y preciso.

El ámbito de aplicación trata de explicar de forma breve lo que abarca el manual, se puede combinar en un solo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.

En la parte de autoridad se debe mencionar a la persona que aprobó el manual pero poniendo el nombre de su puesto no de la persona por ejemplo: el gerente general, un secretario, subsecretario aprobó el manual.

La parte de cómo usar el manual es la más importante de la introducción ya que explica todo lo que los usuarios deben saber para utilizarlo.

Esta sección debe incluir los siguientes aspectos:

- Un examen breve del formato.
- Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios, por ejemplo, mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.
- El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones para mejorar el manual.
- Una explicación de las claves o símbolos especiales, como los que se utilizan para indicar temas revisados.
- Una breve descripción de las características especiales, por ejemplo un glosario o una sección sobre formas.

2.6.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En este apartado se describe brevemente el origen de la empresa por ejemplo:

Cuáles fueron las causas que dieron lugar a su creación y el desarrollo que ha tenido la empresa como las modificaciones que se han efectuado en cuanto a su estructura, funcionamiento, etc. Al final se debe anexar copia de los documentos que se consultaron para realizar este apartado.

2.6.5 LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

Consiste en hacer una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella; es recomendable que siga el siguiente orden: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.

2.6.6 ATRIBUCIONES

Aquí se hace una transcripción textual y completa de las facultades conferida a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. Debe señalarse el título completo de los ordenamientos y el capítulo, artículos y texto de éste.

2.6.7 ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de los puestos con los que cuenta la organización, sus niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.6.8 MISIÓN

La misión sirve a la empresa como referencia para orientar sus acciones y vincular lo deseado con lo posible. Debe contener la razón de ser de la organización.

2.6.9 VISIÓN

La visión le sirve a la organización para saber lo que desea alcanzar y como quiere verse a un largo plazo.

2.6.10 VALORES

Son el conjunto de principios y creencias, que se desean distingan en general a la organización y constituyan una filosofía y cultura organizacional.

2.6.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos incluye:

Identificación del puesto; Nombre del puesto; Área; Jefe inmediato; Ubicación jerárquica; Número de plazas; Subordinados; Objetivo del puesto;

Relaciones; Internas: Ascendente, Horizontal, Descendente, Relaciones; Externas:

Descripción del puesto; Descripción general del puesto; Funciones del puesto;

Perfil del puesto; Escolaridad; Habilidad; Conocimientos; Experiencia; Responsabilidad.

2.6.12 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Debe incluirse un listado de términos utilizados en el manual de organización para ayudar a la comprensión del mismo.

2.6.13 DIRECTORIO

Es una relación de los trabajadores de la organización así como el puesto que ocupan dentro de la misma, se recomienda realizar tomando en cuenta los niveles jerárquicos. Puede agregarse teléfono, e-mail y horario.

Cuando se planea hacer un manual de organización es necesario conocer toda esta información aunque no es indispensable que contenga todo lo antes mencionado ya que eso depende del tipo de empresa que se está manejando y que tan extenso se requiere que sea el manual.

El primer paso para elaborar un manual de organización es determinar lo que se desea alcanzar. Para ello hay que contestar las siguientes preguntas:

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

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

¿Qué espero o qué espera mi departamento lograr con este manual?

Una vez que se determinan los objetivos del manual hay que presentarlos por escrito dentro del manual.

“La existencia del manual de organización se hace imprescindible en todo tipo de organización ya sea pública o privada, donde la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades son fenómenos administrativos comunes” (Rodríguez, 2005).

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Una vez que se conoce todo acerca de los manuales de organización se debe de conocer la forma en que se realizan los manuales administrativos en general es correcto mencionar que la elaboración de cada manual administrativo (organización, procedimientos, políticas y por función específica) es diferente.

Rodríguez (2005), menciona que no existe un modelo establecido para realizarlos, sin embargo describiré la forma más frecuente de elaborarlos.

3.1. PLANEACIÓN

Primera etapa: Quien es responsable de la elaboración del manual.

En esta etapa se debe decidir a qué área de la organización le corresponde elaborar los manuales y esto se puede decidir de dos maneras la primera es incrementar un departamento encargado de la racionalización administrativa pero si no existe dicho departamento se puede contratar un despacho de consultores externos que se encarguen de su realización.

Segunda etapa: La planeación de la elaboración.

Rodríguez (2005), nos dice que planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico para lograr el objetivo propuesto. Por lo que será importante en ésta etapa considerar factores como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas del organismo.
- Diagnóstico situacional de la empresa, en sus principales componentes; personal, finanzas, organización y tecnología usada etc.

El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan de manualización adecuado y acorde a la situación que guarda el organismo.

Tercera etapa: El programa de trabajo

El siguiente paso es elaborar un programa de trabajo, en el que se realizan estimaciones en tiempo y el dinero del desarrollo del plan. “Debemos contar con estimaciones de tiempo para la recolección de información redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración” (Rodríguez, 2005, p 65-66).

Existen dos técnicas de programación que pueden ser usadas en la elaboración de manuales administrativos, las gráficas PERT y CPM, su uso puede ser por separado aunque con la combinación de ambas se obtienen mejores resultados.

3.2. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito a los gerentes que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.

Cuando se concluye con la planeación nos encontramos preparados para recopilar y organizar la información que se integrará al manual.

La recopilación de información podremos efectuarla mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

La investigación documental nos sirve para recolectar información la cual la obtendremos en escritos, gráficas, leyes, instructivos reportes, circulares etc., que nos permitan conocer más a fondo la unidad administrativa.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual, consiste en observar a las personas para conocer la forma en que realizan sus actividades y anotar de forma correcta la secuencia, es importante que el analista, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información, ya que si no podrían pasársele algunos pasos, esta información se complementa con la información que obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Los cuestionarios son otra técnica de recolección de datos, su objetivo es describir hecho y opiniones, reunir datos. Estos se deben hacer con especial atención.

Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información de muchas personas.

Las entrevistas son un instrumento que permite descubrir aspectos que forman parte del trabajo pero que a simple vista no se ven.

3.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recabada debe seguir un proceso para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información son los siguientes: Depuración, clasificación y análisis.

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio y los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se establezca y mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

Es preciso hacer reuniones con los gerentes de cada área que será incluida en el manual para darles a conocer la información que contendrá dicho manual.

Rodríguez (2005), dice que durante la elaboración de los manuales pueden surgir dificultades al detallar las funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir que se terminen con éxito los manuales.

Por esto, quien este encargado de elaborar el manual debe hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas para lograr que el personal colabore y sean aceptados los formatos de los documentos que se presenta para lograr que los manuales cumplan con su función.

3.4. REDACCIÓN

Como primer paso se deben definir los objetivos y que tipo de manual se va a realizar (de procedimientos, de políticas, de organización, etc.), Debe analizarse muy a fondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el posible uso o frecuencia de consulta, etc.

Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para la redacción del manual, permitiendo con ello a los redactores trabajar sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales, permitiendo con esto un lenguaje sencillo claro, preciso y comprensible.

3.5. ELABORACIÓN DE GRÁFICAS

“Casi todos los manuales son principalmente integrados por textos escritos sin embargo algunas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido” (Rodríguez, 2005).

No necesariamente deben de incluir gráficas, pero se recomienda hacerlas ya que estas ayudarán a que el manual no sea monótono y se torne aburrido al ver puras letras.

Las representaciones gráficas más comunes, son organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacios, formas, etc.

Para su elaboración se deben utilizar las técnicas conocidas que sean sencillas.

3.6. FORMATO Y COMPOSICIÓN

Cuando ya se tiene recopilada la información se debe determinar el formato con el cual se presentará el manual ya que de este depende que los usuarios lean o no nuestro manual.

Un manual administrativo cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, un manual debe contener tres características importantes que son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- Respirar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable usar hojas intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización, además de usar numeración consecutiva con el total de hojas,

Ejemplo: hoja 1 de 50, usando correctamente los espacios en blanco y los márgenes amplios; al diseñar el formato de los manuales es usual el encabezamiento de páginas, donde se asienta la información básica de cada manual como: título del manual, título del procedimiento, fecha de publicación, número de página, etcétera, ésta información permite al usuario consultas rápida.

3.7. REVISIÓN Y APROBACIÓN

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Las formas más comunes para la aprobación es en cada una de las hojas o bien utilizando una hoja para su aprobación; la aprobación como punto final en la elaboración de los manuales administrativos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales.

Esta aprobación se debe de incluir en el manual y se puede hacer de dos maneras la primera es que en la parte inferior de cada hoja se ponga quien lo elaboró, la fecha, quien lo aprobó y la fecha de aprobación.

En la segunda opción se pone una hoja al principio del manual, después de la identificación.

3.8. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL

Una vez que el manual fue elaborado, revisado, aprobado e impreso solo falta distribuirlo y mantener un control sobre él.

Debido a que los manuales tienen un costo no se deben proporcionar manuales a quienes no lo necesitan los únicos que tendrán un manual de cada uno serán los altos directivos y se debe llevar un control de las personas que utilizan dichos manuales.

3.9. ACTUALIZACIÓN

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

La mayoría de los organismos no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir, las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etc.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones o áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones o supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección, es necesario llevar un registro de cada cambio o modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre esto para un mejor manejo de la información.

CAPITULO IV

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA GARZA AGROQUÍMICOS

4.1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Este caso se realizó basado en una situación real, considerando la problemática detectada en la administración y operación de la empresa GARZA AGROQUIMICOS para poder realizar un análisis, un diagnóstico y sugerencias de la posible solución.

La empresa “GARZA AGROQUÍMICOS” es una empresa pequeña donde el director y el gerente general son padre e hijo, y actualmente están laborando 20 personas, la empresa desde un inicio se ha dedicado a brindar la asesoría técnica para el cuidado y desarrollo de los cultivos, venta de productos para la agricultura y jardinería, como lo son semillas, fertilizantes, para su aplicación en el suelo o aspersión, herbicidas, plaguicidas, fungicidas, herramientas y equipos para labores agrícolas y de jardinería, para todo tipo de cultivos en el clima de la región de Pátzcuaro, Michoacán y sus alrededores.

Actualmente por diversos motivos la empresa “GARZA AGROQUIMICOS” llevaba a cabo la administración en forma empírica, en algunos aspectos, no cuenta con algunas herramientas administrativas que les permitiría llevar una adecuada planeación y control de los departamentos que integran la organización. La administración en las empresas, hoy en día es fundamental, sin embargo su aplicación no es tarea fácil, pues continuamente surgen nuevas técnicas y las empresas deben actualizarse en su forma de administrar para hacer frente a los cambios y problemas que se presenten.

4.2. ANALISIS

Entrevistando al dueño y director de la empresa Ing. Gilberto S. Garza Falcón logre hacer de mi conocimiento que desde que inicio la empresa no se cuenta con ningún tipo de manual lo cual aproveche para plantearle lo indispensable y la utilidad que le puede dar una herramienta como los manuales administrativos, que constituyen un elemento esencial para el mejoramiento de la administración, y que contribuyen al éxito de su empresa, además de que se puede adaptar a su necesidad y actualizarse, a los nuevos procedimientos, la transformación y crecimiento de la empresa.

Un manual administrativo, permite el funcionamiento interno con respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, de tal manera, puedo decir que la necesidad de elaborar un manual es un punto importante dentro de las grandes, medianas y pequeñas organizaciones.

Cuestionando al gerente general sobre la historia, la misión y visión de la empresa me doy cuenta de que no se tiene formalmente solo se tiene en forma empírica y se les dio a saber de forma oral a los empleados ya hace mucho tiempo lo cual me llamo la atención porque considero es fundamental y de vital importancia que se conozca y se tenga presente al estar laborando día con día.

Debido a esto comente que en toda empresa que se tienen los manuales de organización, el funcionamiento es más organizado, eficaz, oportuno, y permite un crecimiento ordenado en cada uno de sus departamentos. Por lo cual le pregunte al gerente general que si les sería de utilidad elaborar una herramienta administrativa donde se plasme todos estos puntos tan importantes para la empresa y que sea de conocimiento de todos los trabajadores que integran GARZA AGROQUÍMICOS.

La respuesta fue positiva y resalto que en un inicio como eran menos personas las que laboraban, no se le dio importancia suficiente a esta información pero ahora que ya cuentan con más de 23 años en el negocio ven la necesidad de elaborar un manual para la mejor operación de la empresa.

Por lo cual trabajare sobre la propuesta de un manual de organización pues es de su interés que los empleados conozcan cual es la historia de GARZA AGROQUÍMICOS desde que se fundó hasta la fecha y que al saber la misión y visión se comprometan y tengan la convicción de contribuir al éxito de la empresa.

4.3. DIAGNOSTICO

En Garza Agroquímicos se destacó la necesidad de contar con un manual de organización, debido a que constantemente se tenía duplicidad de funciones, desconocimiento de las líneas de mando y tiempos muertos así como gastos innecesarios o excesivos al realizar las actividades, por lo cual se tomó la decisión de elaborar esta propuesta de manual de organización.

Me di a la tarea a partir de ese momento, de efectuar la investigación con los empleados que actualmente laboran en ella y determinar el conocimiento que tenían, tanto de las funciones que realizaban, como de las que deberían de realizar de acuerdo a su puesto y de las actividades que se realizan en general en la compañía para que esto me permitiera tomar la decisión sobre el estilo de perfil de puestos que sería el más adecuado para implementar en esta empresa.

Garza agroquímicos no le dio importancia de llevar un registro de los hechos históricos de la empresa lo cual se necesita para contar con la historia desde sus inicios, realizare una investigación para tratar de tener lo más completo posible los antecedentes históricos de la organización formulando un cuestionario que se aplicara a su fundador.

La misión y visión, de la empresa platicando con el director y el gerente general es evidente que hace falta actualizarlas y definir las claramente para poder darlas a conocer a los empleados en el manual pues desde que iniciaron solo se tenía una idea pero no estaban definidas y por escrito.

Con respecto al organigrama solo se tiene en forma empírica y de sus inicios a la fecha ya es más personal y se tiene que actualizar y en base a los puestos que actualmente existen definir las jerarquías y diseñar el organigrama

En las funciones de los empleados se encontró que existe duplicidad en algunas funciones y es necesario separar bien los puestos y sus funciones para no entorpecer el trabajo de ningún puesto



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD RESPONSABLE DE ELABORACIÓN

DIRECCION GENERAL

AREA GERENCIA

Pátzcuaro, Michoacán. Marzo del 2014

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

INDICE

Identificación	
Índice	
Introducción y/o prologo	1
Historia de la organización	2
Legislación o base legal	4
Organigrama	5
Misión	6
Visión	6
Valores	6
Funciones específicas de cada puesto	7
Descripción de puestos	11
Glosario de términos	31

INTRODUCCION Y/O PROLOGO

Es un gusto y un placer para mí tu servidor y amigo Gilberto S. Garza Falcón fundador, dueño y director general de esta tu empresa “GARZA AGROQUÍMICOS” darte un cordial y cálido saludo para agradecerte por tu integración al equipo de trabajo que es de suma importancia para lograr el éxito de la empresa resaltando que tu esfuerzo y dedicación son nuestro motor por lo cual nos mantenemos ya orgullosamente por más de 23 años en el negocio gracias a ti.

Para nosotros “GARZA AGROQUIMICOS” es de vital importancia hacer de tu conocimiento como integrante del equipo de trabajo, este manual de organización que te servirá como una guía esperando que sea un instrumento de gran utilidad para mantenerte informado sobre tu área y puesto en la empresa.

Antes de entrar más a fondo sobre el manual de organización nos gustaría compartirte que “GARZA AGROQUIMICOS” decidió iniciar la elaboración de este manual debido al crecimiento de la empresa, los problemas de organización, y las cargas de trabajo desproporcionadas, se tuvo la visión de que es necesario tanto para nuevos trabajadores, como para los que ya forman parte del equipo de trabajo, y poder cumplir de mejor manera las distintas actividades.

Aplicaremos este manual de organización a cada uno de nuestros empleados en “GARZA AGROQUIMICOS” del cual seré responsable como director y con apoyo del gerente general para su actualización, revisión, aprobación y recibir por escrito del personal sugerencias para su actualización, modificación y/o mejoramiento del manual.

El principal objetivo del manual es que al momento de consultarlo, la información sea lo más clara y precisa posible para su adecuada interpretación, para todo el personal de la empresa, y logren así desempeñar correctamente sus actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

HISTORIA DE LA ORGANIZACION

GARZA AGROQUIMICOS se fundó en abril del año 1990 por el distinguido Ingeniero Agrónomo. Gilberto S. Garza Falcón quien inicia las operaciones del negocio, dedicándose a la comercialización de diferentes tipos de productos para el campo de la región y alrededores de Pátzcuaro Michoacán.

Nos hemos mantenido en la misma ubicación desde que se fundó sobre el libramiento Ignacio Zaragoza #259, en un principio solo se contó con tres empleados para la operación y un local con una capacidad física de una cuarta parte de lo que actualmente son nuestras instalaciones, al paso tiempo aproximadamente 10 años nuestras instalaciones duplicaron su capacidad y se inició la bodega de fertilizantes a un costado de la misma propiedad lo cual es nuestra capacidad actual.

La principal motivación de crear un negocio de esta naturaleza fue la gran necesidad y problemática que enfrentaban los productores de la región para adquirir los insumos necesarios para sus cultivos lo cual fue el motor que impulso a nuestro fundador para abrir un negocio que pudiera satisfacer la creciente demanda y la poca oferta de insumos para el campo de esta región.

La forma en que garza agroquímicos se desarrolló en un inicio para sus operaciones fue por medio del contacto con diferentes amigos y colegas que representaban distintos tipos de marcas de productos agroquímicos por medio de ellos se logrando el abastecimiento de los insumos como son, agroquímicos fertilizantes, semillas y equipo para el campo suficientes para ofertar y satisfacer la demanda.

Debido a la gran demanda de los clientes se vio la necesidad de hacer contacto directamente con los grandes laboratorios, y/o fábricas de agroquímicos, fertilizantes, empresas productoras de semillas, importantes proveedores de equipos y maquinaria para campo y jardín, lo cual tuvo el éxito esperado logrando una relación directa de compra a mejores precios y en mayores volúmenes, dando como resultado la oferta de venta por volúmenes mayores de todos los productos e incorporando así la entrega a domicilio.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Con el tiempo incorporamos la formulación de mezclas físicas y elementos menores de acuerdo a la necesidad de los cultivos de los productores acompañando siempre con la asesoría técnica profesional necesaria para brindar un diagnóstico confiable y seguro.

Garza Agroquímicos conforme fue creciendo logra ser distribuidor autorizado de varias empresas de talla internacional, nacional y regional de las cuales se llevaron a cabo cursos y demostraciones de los productos directamente a los productores, invitación a convenciones y presentación de nuevos productos a nivel nacional y regional de las empresas productoras de agroquímicos, y sobre todo el orgullo de recibir reconocimientos por los altos volúmenes de ventas.

Parte de la historia de Garza Agroquímicos es la integración de Mónica, Gilberto, y Maritza Garza en diferentes etapas de la empresa pues contribuyeron de manera importante al desarrollo y mejora continua del negocio por lo cual con éxito contamos con más de 23 años de experiencia en el mercado.

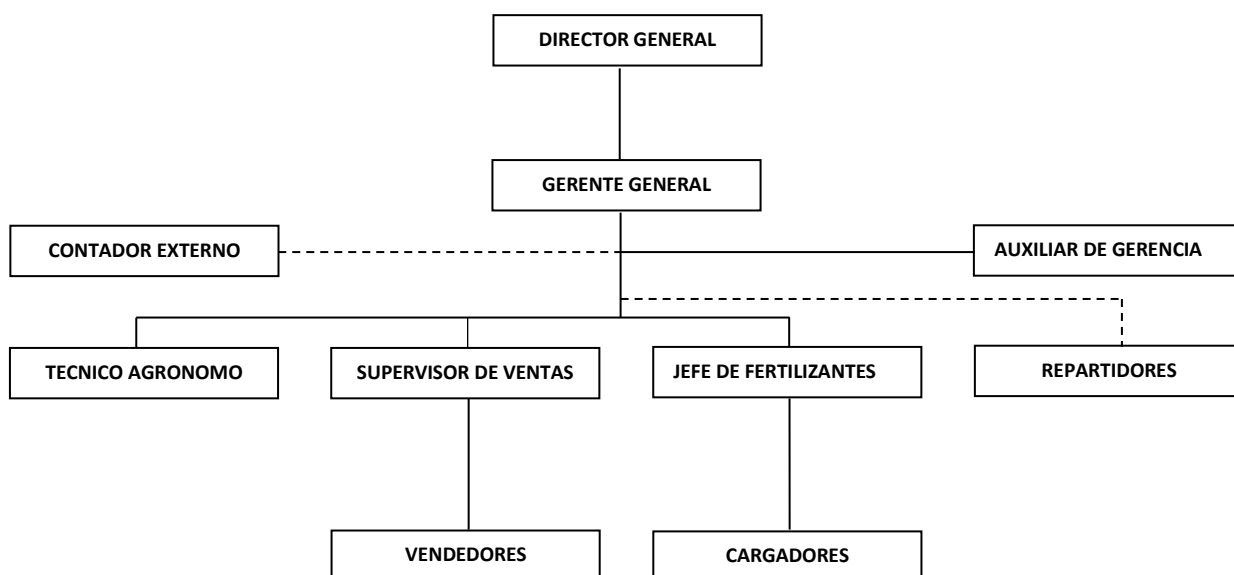
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

LEGISLACION O BASE LEGAL

- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Licencia municipal de Pátzcuaro Michoacán.
- Código fiscal de la federación.
- Ley del Seguro Social.
- Ley de comercio exterior.
- Ley federal de trabajo.
- Ley federal de sanidad vegetal.
- Secretaria de medio ambiente y recursos naturales SEMARNAT.
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente PROFEPA.
- Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación SAGARPA.
- Secretaria de comunicaciones y transportes SCT.
- Secretaria de hacienda y crédito público SHCP.
- Listado de Sustancias Reguladas Catálogo de Plaguicidas RELACION de plaguicidas prohibidos para su importación, fabricación, formulación, comercialización y uso en México.
- REGLAMENTO de la LEY General de Salud.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

ORGANIGRAMA GENERAL DE GARZA AGROQUÍMICOS



Director General

Gerente General

Gilberto S. Garza Falcón

Gilberto Garza Falcón

MISSION

Comercializar y distribuir productos de marcas reconocidas en el campo de la agricultura, asesorando profesionalmente a los productores con una excelente atención y servicio para contribuir a la obtención de cosechas de alta producción, calidad y menor costo logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

VISION

Ser una empresa reconocida, por la eficacia, buen uso y manejo de nuestras soluciones para el campo, así como, la atención y servicio personalizado de calidad que se brinda a nuestros clientes y consolidarnos como la empresa líder de la región.

VALORES

Confianza: Inspirar confianza en nuestros clientes por medio de nuestros resultados y la satisfacción de sus necesidades.

Respeto: Dirigirnos y atender todo el tiempo a clientes, proveedores, compañeros de trabajo y toda persona dentro y fuera de la empresa con respeto.

Compromiso: Estar comprometidos siempre con el cumplimiento de nuestras funciones para brindar el mejor servicio.

Cooperación: Tener una actitud hacia la cooperación voluntaria con las demás áreas y todo cliente que lo requiera.

Honestidad: Que nuestro servicio y asesoría se distinga por la honestidad.

Disponibilidad: En todo momento estamos para servirte.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		



FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA ÁREA

Dirección general

- Ejercer la dirección y control general del negocio sobre de las acciones y decisiones importantes con respecto al desarrollo, crecimiento, y mejora de las condiciones que rodean el negocio logrando con ello mantener el éxito de la empresa.
- Delegar las facultades y atribuciones que considere pertinentes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Gerencia general

- Dirigir, coordinar, controlar y supervisar las actividades generales del negocio para garantizar el mantenimiento, cuidado, funcionamiento y uso eficiente de los recursos humanos, financieros, y materiales.
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades del personal para la atención eficaz y oportuna hacia los clientes y demás usuarios del negocio.

Asistencia gerencial

- Asistir y apoyar la gerencia en toda actividad que se le requiera como actualizar, archivar y custodiar los expedientes de clientes, proveedores, personal, y dependencias de gobierno.
- Archivar, ordenar, clasificar y controlar notas, facturas y comprobantes para entregar al despacho contable.
- Apoyar en el control y evaluación con lo relacionado a la disciplina, registro y manejo de información sobre asistencia, ausentismo, llegadas tardes, vacaciones, rotación, y situaciones administrativas.
- Realizar reportes de pendientes de cada día y mantener al tanto de lo sucedido.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Contabilidad (despacho contable externo)

- Llevar el control de la contabilidad general del negocio realizando en tiempo y forma las declaraciones fiscales y cumplir con nuestras obligaciones ante SHCP.
- Asesoría contable y financiera general del negocio.
- Realizar el cálculo de finiquitos y prestaciones de personal que renuncie o se retire del trabajo por causa justificada.
- Asesorar en el manejo de los recibos, notas, facturas, y comprobantes fiscales para su mejor control, clasificación, y archivarlo adecuadamente para su consulta.

Asesoría agronómica

- Asesorar profesionalmente al cliente recomendando el uso adecuado de fertilizantes y productos agroquímicos para su cultivo.
- Coordinar y supervisar la aplicación adecuada de los fertilizantes y productos agroquímicos recomendados en los cultivos.
- Asesorar en los métodos de cultivo, los plazos de siembra, los sistemas de riego, los periodos de descanso de la tierra, y las especies agrícolas adecuadas para cada clima y cada época.
- Prevención de plagas y recomendación de fertilización y nutrición de suelo adecuado a cada cultivo.
- Orientar en técnicas de producción, cosecha y postcosecha de cultivos, con el fin de aumentar el rendimiento de las plantaciones.
- Identificar, proponer y generar alternativas de solución a los problemas de la producción agrícola a que se enfrenten los productores en sus cultivos.
- Asesoramiento técnico de proyectos agrícolas.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Atención al cliente

- Ser el área de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa y lograr la satisfacción de ambos.
- Atención de los clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos o servicios.
- La recepción de devoluciones, quejas, reclamaciones, sugerencias y dar seguimiento hasta dar solución satisfactoriamente.
- Recepción de las solicitudes de productos y servicios que desea comprar o recibir el cliente.
- Coordinación con la logística para asegurar la entrega de productos o servicios en tiempo y forma al cliente superando sus expectativas.

Almacén de Fertilizantes

- Coordinar las actividades de recepción, control y entrega de fertilizantes y productos agroquímicos a clientes y proveedores.
- Almacenar, proteger, conservar, distribuir, y manejar adecuadamente los fertilizantes y productos agroquímicos dentro del almacén.
- Establecer los procedimientos y políticas de operación que faciliten la recepción, control y entrega oportuna de los fertilizantes y productos agroquímicos a los clientes.

Ventas

- Asesorar al cliente sobre los productos agroquímicos y fertilizantes motivando a que haga la mejor compra.
- El servicio de posventa para mantener al cliente para ventas posteriores.
- Satisfacer las necesidades del cliente y superando sus expectativas.
- Aumentar el contacto cliente-empresa, brindando un servicio personalizado hasta que sea una compraventa continua.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Carga y descarga

- Cargar y descargar físicamente los fertilizantes y/o productos agroquímicos desde los trasportes de carga de los proveedores, a su destino dentro del almacén y/o lugar que indique el cliente y la empresa.
- Reportar al encargado del almacén cuando los fertilizantes y productos agroquímicos que se reciban por parte del proveedor estén incompletos, dañados o no estén en óptimas condiciones para su entrega a los clientes.

Distribución y Reparto

- Transportar los fertilizantes y productos agroquímicos desde la fábrica a los puntos de venta o de almacenamiento de la empresa o directamente al cliente.
- Cuidar que en su traslado los productos lleguen, en buenas condiciones de uso, a los lugares designados en el momento que se les necesiten.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

DESCRIPCION DE PUESTOS

DIRECTOR GENERAL	
Nombre del puesto: Director general	Ubicación jerárquica: Primer nivel
Área: Dirección general	
No. de plazas: 1	Puesto inmediato superior: No aplica

Subordinados: Gerente general, Auxiliar de gerencia, Contador externo, Atención al cliente, Jefe de fertilizantes, Vendedores, Cargadores, Técnico agrónomo, Reparto externo.

Objetivo del Puesto: Dirigir el rumbo de la empresa, tomar decisiones que convengan al desarrollo y futuro del negocio incrementando su rentabilidad, e identificar nuevas oportunidades en el mercado para dar paso al crecimiento de la organización.

Relaciones de Trabajo:

Internas: Segundo nivel, Gerente general. Tercer nivel, contador externo.

Externas: Clientes, proveedores, dependencias de gobierno federal, estatal, municipal.

Descripción del puesto

Descripción General del Puesto: Planeación, gestión y dirección optima de los recursos, con la visión de mejorar y generar un crecimiento a corto mediano y largo plazo de la empresa.

Obligaciones:

- Controlar la dirección de la empresa hacia el logro de los objetivos.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del Puesto**Escolaridad:** Ingeniero Agrónomo.**Habilidad:** Manejo de empresas del giro agroquímico, toma de decisiones, trabajo bajo presión y dirección de personal.**Conocimientos:** Fertilizantes, agroquímicos, equipo y maquinaria agrícola.**Experiencia:** 3 Años en puesto de director.**Responsabilidad:**

- El funcionamiento en general de todas las áreas de la empresa, dirigiendo hacia el logro de metas y objetivos, manejando todos los recursos de la empresa óptimamente y mantener o superar la posición del negocio en el mercado.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

GERENTE GENERAL

Nombre del puesto: Gerente general	Ubicación jerárquica: Segundo nivel
Área: Gerencia general	
No. de plazas: 1	Puesto inmediato superior: Director general

Subordinados: contador externo, auxiliar de gerencia, Técnico agrónomo, Atención al cliente, Jefe de Fertilizantes, Reparto externo, Vendedores, Cargadores,

Objetivo del Puesto: Lograr mediante la aplicación del proceso administrativo la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas.

Relaciones de Trabajo:

Internas: Ascendente, Director general, Descendente, Contador externo, Auxiliar de gerencia, Técnico agrónomo, Atención al cliente, Jefe de fertilizantes, Repartidores, Vendedores, Cargadores.

Externas: Proveedores, Clientes, Dependencias de gobierno, Federal, Estatal, Municipal.

Descripción del Puesto

Descripción General del Puesto: Aplicar la Dirección, gestión, supervisión, y coordinación de los recursos de la empresa en sus distintas áreas de manera eficiente, así mismo con clientes, proveedores, dependencias de gobierno y sociedad en general.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Obligaciones:

- Toma de decisiones, Fijar los objetivos de la organización.
- Analizar la situación técnica, contable, financiera y fiscal de la empresa.
- Gestionar ante dependencias las licitaciones públicas y concursos de obra.
- Crear relaciones saludables con clientes de la función pública y particulares.
- Supervisión eventual de funciones en todos los niveles de la organización.
- Delegación de responsabilidades.
- Elaboración de planes estratégicos para el desarrollo de la empresa.
- Selección de puestos gerenciales.
- Motivación y unión social de los empleados de la organización.

Perfil del Puesto
Escolaridad: ingeniero agrónomo

Habilidad: Don de mando, manejo de personal, facilidad para las relaciones Interpersonales, expresión oral apropiada para el puesto.

Conocimientos: Administración general, giro del negocio de insumos para la agricultura.

Experiencia: 2 años

Responsabilidad:

- Representación legal de la empresa.
- Logro de objetivos.
- Adecuada toma de decisiones administrativas.
- Manejo adecuado de documentos e información confidencial.
- Correcto manejo y trato al personal.
- Solución de problemas.
- Cuidado y manejo óptimo de los recursos a su cargo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

AUXILIAR DE GERENCIA	
Nombre del puesto: Auxiliar de gerencia	Ubicación jerárquica: Tercer nivel
Área: Asistencia gerencial	
No. de plazas: 1	Puesto inmediato superior: Gerente general

Subordinados: Técnico agrónomo, Atención al cliente, Jefe de Fertilizantes, Reparto externo, Vendedores, Cargadores.

Objetivo del Puesto: Apoyar la gerencia en la supervisión de las áreas de la empresa y verificar que se esté cumpliendo con el trabajo.

Relaciones de Trabajo:

Internas: Ascendente, Gerente general, Horizontal, Contador externo, Descendente, Técnico agrónomo, Atención al cliente, Jefe de fertilizantes, Repartidores, Vendedores, Cargadores.

Externas: Clientes, proveedores.

Descripción del Puesto
Descripción General del Puesto: Realizar actividades administrativas de la gerencia y supervisión de las áreas de trabajo.

Obligaciones:

- Abrir y cerrar las instalaciones de la empresa en los horarios establecidos.
- Estar pendiente de la disciplina y orden de los empleados al atender a los clientes.
- Ordenar y archivar documentación en general de todo con respecto al negocio.
- Liquidar cuentas pendientes con proveedores en ausencia del gerente general.
- Ordenar y entregar al contador externo todos los documentos relacionados para la contabilidad del negocio.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del Puesto**Escolaridad:** Preparatoria con bachillerato técnico en informática agropecuaria.**Habilidad:** Buena comunicación y trabajo en equipo.**Conocimientos:** paquetería de office.**Experiencia:** 1 Año en puesto similar**Responsabilidad:**

- El control y supervisión de la empresa en ausencia del gerente general.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

CONTADOR EXTERNO

Nombre del puesto: Contador	Ubicación jerárquica: Tercer nivel Staff
Área: Contabilidad externa	
No. de plazas: 1	Puesto inmediato superior: Gerente general

Subordinados: No aplica

Objetivo del Puesto: La contabilidad general del negocio y cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Relaciones de Trabajo:

Internas: Ascendente, Gerente general, horizontal, Auxiliar de gerencia,
Externas: SHCP.

Descripción del Puesto

Descripción General del Puesto: Realizar la contabilidad general de la empresa y el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales así como la asesoría en el manejo del negocio.

Obligaciones:

- Llevar el control y registro de la contabilidad del negocio al día.
- Elaborar estados financieros mensualmente.
- Hacer las declaraciones fiscales.
- Asesorar en el manejo y cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del Puesto

Escolaridad: Contador publico

Habilidad: Contabilidad general y declaraciones fiscales

Conocimientos: Asesoría de negocios

Experiencia: 2 Años

Responsabilidad:

- El cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales del negocio en tiempo y forma.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Técnico agrónomo	
Nombre del puesto: Técnico agrónomo	Ubicación jerárquica: Cuarto nivel
Área: Asesoría agronómica	
No. de plazas: 1	Puesto inmediato superior: Gerente general

Subordinados: No aplica

Objetivo del Puesto: Asesorar a los clientes profesionalmente en campo para recomendar el uso y aplicación de productos que ayuden a dar solución de sus problemas en los cultivos y aumentar las ventas.

Relaciones de Trabajo:

Internas: Ascendente, Gerente general.

Externas: Clientes, proveedores.

Descripción del Puesto

Descripción General del Puesto: Este puesto busca dar la solución adecuada a los problemas que tienen los productores en sus cultivos por medio de la asesoría profesional de campo.

Obligaciones:

- Hacer las visitas que se programen a las huertas o cultivos que solicite el cliente
- Brindar asesoría técnica profesional.
- Diagnosticar y expedir recetas para surtirse en la empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del Puesto

Escolaridad: Ingeniero agrónomo

Habilidad: Trabajo en campo

Conocimientos: agroquímicos y fertilizantes,

Experiencia: 1 año

Responsabilidad:

- La adecuada y correcta asesoría de los fertilizantes y productos agroquímicos que recomienda a los clientes.
- Atender las citas programadas en tiempo y forma de observación y diagnostico en campo.
- Vigilar y supervisar que sus recomendaciones se apliquen correctamente para evitar reclamaciones posteriores.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

SUPERVISOR DE VENTAS	
Nombre del puesto: Atención al cliente	Ubicación jerárquica: Cuarto nivel
Área: Atención al cliente	
No. de plazas: 1	Puesto inmediato superior: Auxiliar de gerencia

Subordinados: vendedores.

Objetivo del puesto: Satisfacer las necesidades entre el cliente y la empresa brindando una excelente atención y solución a ambas partes.

Relaciones de trabajo:

Internas: Ascendente, Auxiliar de gerencia, Horizontal, Jefe de fertilizantes, Técnico agrónomo, Repartidores, Descendente, vendedores, cargadores.

Externas: proveedores, clientes, sociedad.

Descripción del puesto
Descripción general del puesto: Brindar la atención necesaria al cliente para asesorarlo adecuadamente en su compra y supervisar el trabajo de los vendedores así como el cuidado del área de ventas.

Obligaciones:

- Atención al cliente, facturación, organización y distribución del área de ventas.
- Recepción, devolución y entrega de productos agroquímicos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos agrícolas.
- Realizar inventario de las existencias en piso de venta, de agroquímicos, semillas y equipo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del puesto**Escolaridad:** Preparatoria**Habilidad:** Facilidad de palabra**Conocimientos:** Computación, atención al cliente, venta de mostrador, manejo de efectivo, supervisión de personal.**Experiencia:** 1 Año**Responsabilidad:**

- La adecuada atención a los clientes.
- Verificar la entrega completa de producto al cliente.
- Verificar la recepción de productos con los proveedores.
- Orientar y dirigir el equipo de ventas.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

JEFE DE FERTILIZANTES

Nombre del puesto: Jefe de fertilizantes	Ubicación jerárquica: Cuarto nivel
Área: Almacén de fertilizantes	
No. de plazas: 1	Puesto inmediato superior: Gerente general

Subordinados: Cargadores

Objetivo del puesto: Supervisión y verificación de la recepción y entrega de fertilizantes en la bodega.

Relaciones de trabajo:

Internas: Ascendente, Gerente general, Horizontal, Atención al cliente, Técnico agrónomo, Repartidores, y Descendente, Vendedores, cargadores.

Externas: Proveedores, Clientes y Público en general.

Descripción del puesto

Descripción general del puesto: Control, supervisión, verificación, de entradas y salidas de productos.

Obligaciones:

- Presenciar y verificar la recepción de fertilizantes al almacén de los diferentes proveedores.
- Verificar que se carguen los productos por completo acorde a las notas de venta para enviarlos a los destinos indicados por los clientes correctamente.
- Planificar la ubicación, capacidad, acondicionamiento y medios de acceso para los fertilizantes que ingresen al almacén.
- Manejar un procedimiento adecuado para el almacenamiento y mantenimiento de los fertilizantes, y cuidado de la seguridad del personal.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

**Perfil del Puesto****Escolaridad:** Ingeniero en agronomía**Habilidad:****Conocimientos:** Fertilizantes, manejo de personal.**Experiencia:** A partir de 2 años**Responsabilidad:**

- La recepción y entrega de fertilizantes.
- Supervisión y coordinación de los cargadores.
- Resguardo de los productos agroquímicos.
- Distribución adecuada dentro de la bodega.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

REPARTIDOR	
Nombre del puesto: Reparto externo	Ubicación jerárquica: Cuarto nivel staff
Área: Distribución y reparto	
No. de plazas: 4	Puesto inmediato superior: Auxiliar de gerencia

Subordinados: No aplica

Objetivo del Puesto: Brindar el servicio de transporte y reparto de los productos al domicilio del cliente y del propio negocio.

Relaciones de Trabajo:
Internas: Ascendente, Gerente general, Horizontal, Jefe de fertilizantes, Atención al cliente, Técnico agrónomo, Descendente, Vendedores, cargadores,
Externas: clientes, proveedores.

Descripción del Puesto
Descripción General del Puesto: Trasladar los productos de acuerdo con las indicaciones de la gerencia y entregarlos en perfecto estado en los domicilios de los clientes o en el propio negocio.

Obligaciones:
• Brindar el servicio de transporte y reparto de productos con la mayor seguridad. • Optimizar los recorridos de transporte. • Seguir las normas y procedimientos de seguridad para el transporte de los productos. • Reportar a la brevedad posible la recepción y entrega de productos tanto al cliente como a la empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del Puesto**Escolaridad:** Secundaria terminada.**Habilidad:** Manejo profesional de unidades de transporte de carga.**Conocimientos:** Logística y transporte.**Experiencia:** 1 Año.**Responsabilidad:**

- Transportar los productos con las medidas de seguridad necesarias hasta la entrega final.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

VENDEDOR	
Nombre del puesto: Vendedor	Ubicación jerárquica: Quinto nivel
Área: Ventas	
No. de plazas: 4	Puesto inmediato superior: Atención al cliente

Subordinados: No aplica

Objetivo del puesto: atención y asesoría sobre los productos al cliente.

Relaciones de trabajo:

Internas: Ascendente, Atención al cliente, Gerente general, Técnico agrónomo, Jefe de almacén, Reparto externo, Horizontal, Cargadores.

Externas: Proveedores, Clientes.

Descripción del puesto
Descripción general del puesto: Asesorar sobre los fertilizantes y productos agroquímicos y equipo de trabajo para el campo y satisfacer las necesidades del cliente.

Obligaciones:

- Asesorar sobre los productos al cliente, cerrar la venta y realizar el cobro de los productos.
- Acompañar y hacer entrega personal al cliente de sus productos.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del puesto
Escolaridad: Preparatoria

Habilidad: Facilidad de palabra

Conocimientos: Atención al cliente, manejo de efectivo, ventas.

Experiencia: 6 Meses.

Responsabilidad:

- Realizar una correcta labor de venta y entrega de los productos para evitar futuras reclamaciones.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

CARGADOR	
Nombre del puesto: Cargador	Ubicación jerárquica: Quinto nivel
Área: Carga y descarga	
No. de plazas: 5	Puesto inmediato superior: Jefe de fertilizantes

Subordinados: No aplica

Objetivo del puesto: Cargar y descargar los productos para la empresa y los clientes.

Relaciones de trabajo:

Internas: Ascendente, Jefe de Fertilizantes, Atención al cliente, Vendedores, Reparto externo, Gerente general.

Externas: clientes, proveedores.

Descripción del puesto
Descripción general del puesto: Carga y descarga de productos.

Obligaciones:

- Cargar y descargar fertilizantes, productos agroquímicos, y demás artículos que se le ordene.
- Limpieza general del área de fertilizantes.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

Perfil del puesto**Escolaridad:** Primaria terminada.**Habilidad:** Condición para el trabajo físico**Conocimientos:** Carga y descarga de productos, saber leer, escribir y hacer cuentas matemáticas.**Experiencia:** 6 Meses.**Responsabilidad:**

- Carga y descarga de productos correctamente.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

GLOSARIO DE TERMINOS

Cosecha: Recolección de los frutos, semillas u hortalizas de los campos en la época del año en que están maduros.

Facultades: Poder, derecho para hacer algo.

Fertilización y Nutrición de Suelos: Estudio de la composición y características de los suelos que se relacionan con el crecimiento de las plantas. Uso de fertilizantes.

Fumigación: Desinfectar. Combatir plagas con insecticidas.

Insumos: Elementos que se consumen en un proceso se gastan y no se recuperan, como por ejemplo el combustible.

Maquinaria agrícola: Serie de máquinas y equipos que utilizan los agricultores en sus labores agrícolas, como: Tractores, cosechadoras, motosierras, fumigadoras, etc.

Plagas: Aparición masiva y repentina de seres vivos de la misma especie que causan graves daños a poblaciones animales o vegetales, como, respectivamente, la peste bubónica y la filoxera.

Postcosecha: Período después de la cosecha que corresponde al manejo, almacenamiento, conservación, empaque y transporte de productos agrícolas.

Presupuesto: Cálculo anticipado de los costos de un producto o servicio.

Técnicas de Producción: Técnicas de producción intensiva o a gran escala, económicamente rentables y haciendo uso de tecnología como sistemas de siembra y mecanización. Técnicas de Producción de Hortalizas, Cereales y Leguminosas, Frutales, Vides, Frutales Menores y Subtropicales, etc.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Moisés Solorio García		

4.5 CONCLUSION GENERAL

El objetivo principal de mi propuesta fue para simplificar el trabajo y las actividades que se realizan en la empresa, logrando con ello que cada trabajador conozca y realice las funciones que corresponden a su puesto, evitando tiempos perdidos y duplicidad de funciones, así como conocer la línea de mando directa que tienen en su puesto; además de permitirle a la compañía efectuar la selección e inducción al puesto, con bases firmes para un buen desarrollo del empleado, ya que considero que no importa el tamaño de la empresa, y que en el momento que se inicia el crecimiento de las mismas, los problemas también crecen si no se tiene una organización firme, clara y objetiva.

Como resultado de la investigación obtuve la información suficiente, específica y real, que me permitió desarrollar esta propuesta, incluyendo en esta una estructura orgánica que considero ayudará a delimitar las jerarquías y la responsabilidad de cada puesto, así como la descripción detallada de las funciones que le competen, a través de un perfil de puestos para cada categoría en cada una de las áreas propuestas en el organigrama, permitiendo con ello, que al crecimiento de la compañía, el personal pueda aspirar a obtener un puesto más alto de acuerdo a su escolaridad y experiencia laboral dentro de la misma y mejorar económicamente.

Actualmente la compañía continúa laborando sin un organigrama real, y con una administración un tanto empírica ya que nunca elaboraron un manual de organización, y aunque los problemas no son tan severos, que no les permita realizar su trabajo, el dueño si considera que la aplicación de este manual les permitirá obtener mejores resultados y un desarrollo profesional tanto de sus trabajadores como de la empresa.

Debido a que se tiene la certeza de que los manuales de organización son un instrumento valioso tanto para consulta como para actualización, además de que con este manual su jefe de recursos humanos podrá realizar una selección de personal de acuerdo a las necesidades reales de la empresa y evitar tener una rotación de personal alta y constante, ya que la persona que sea contratada, será la idónea para el puesto, ni más, ni menos calificada.

Al término de la elaboración de esta propuesta se entregará al dueño de la compañía para su análisis y aprobación y de ser así en un futuro próximo se inicie la aplicación del manual de organización, de lo contrario realizaré las modificaciones sugeridas por el propietario de la compañía, siempre y cuando éstas no produzcan una duplicidad o problema dentro del organigrama propuesto.

4.6 SUGERENCIAS

- 1 Propuesta del manual de organización para GARZA AGROQUIMICOS
- 2 Realizar e implementar el organigrama de garza agroquímicos
- 3 Colocar en los diferentes departamentos la misión y visión de garza agroquímicos
- 4 Agregar en el manual de organización los valores y que se coloquen en cada departamento
- 5 Realizar una reunión con todo el personal para dar a conocer el manual de organización
- 6 Implementar el reconocimiento y premio a la excelencia a los trabajadores en forma individual y por departamento en la puntualidad, asistencia, departamento más limpio y ordenado, atención al cliente, empleado del mes, el reconocimiento y premio es a consideración del directo o gerente general.
- 7 Se cuente con uniforme para dar mejor imagen corporativa de la empresa
- 8 Capacitación en ventas, atención al cliente, seguridad e higiene, riesgos de trabajo.
- 9 Contemplar la elaboración del manual de políticas.
- 10 Contemplar la elaboración del manual de procedimientos.
- 11 Página web del negocio.

BIBLIOGRAFIA

CONTINOLO, G. (1974). **DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO**. Bilbao Deusto.

DUHALT Krauss, Miguel. **LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PÚBLICAS**. FCA-UNAM. 2ª ed., 1ª reimp, México, 1990

EYSSAUTIER de la Mora, Maurice (2002) **ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION**. Tercera Edición. México. Trillas.

FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2004) **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS** Segunda edición. México. Mc Graw-Hill.

FRANKLIN F. Enrique Benjamín (1998) **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS ANALISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA**. Primera Edición. México. Mc Graw-Hill.

GÓMEZ Ceja, Guillermo (1994) **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS** Editorial Mac Graw Hill.

GRAHAM Kellogg, (1962) **PREPARACIÓN DEL MANUAL DE OFICINA NO 36**. España. Editorial Reverte.

REYES Ponce, Agustín (1993) **ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA PRIMERA Y SEGUNDA PARTE**. Primera Edición México Limusa

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín **COMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS** (2000) ECAFSa

RODRÍGUEZ Valencia, J. (2002). **COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**, México: Ecafsa.

TERRY GR (1978). **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**. México. CECSA

ANEXOS

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

En esta parte lo importante es tener la mayor información posible en caso de que el cuestionario omita algún dato que se considere importante puede aportarlo pues será de gran utilidad para obtener la información lo más completa posible.

¿Cuál es el nombre completo del negocio?

¿En qué fecha y quien fundo garza agroquímicos?

¿Qué fue lo que motivo crear garza agroquímicos?

¿Cuál era el objetivo en un inicio de garza agroquímicos?

¿A qué se dedica en general garza agroquímicos?

¿Cuáles son los productos en general que ofrece garza agroquímicos?

¿Qué servicios ofrece garza agroquímicos?

¿Cómo fueron en un inicio las instalaciones físicas del negocio a diferencia de la actualidad?

¿Con cuántos trabajadores inicia garza agroquímicos?

¿Describa cómo se desarrolló al inicio garza agroquímicos?

¿Describa cómo fue creciendo y que cambios se dieron al paso del tiempo en garza agroquímicos?

¿Con cuántas sucursales cuenta actualmente?

¿Cuántos años de experiencia tienen ya en el negocio?

¿Sucesos históricos, experiencias, logros, acreditaciones, premios notas, acontecimientos etc., que considere importantes de la historia de garza agroquímicos?

¿Algún dato más que quiera aportar para tener una historia más completa de garza agroquímicos?

¿Bajo qué leyes o reglamentos se rige el negocio de garza agroquímicos?

¿Cuentan con un organigrama establecido de la empresa y que conozcan sus empleados? Si () no ()

En el caso que la respuesta sea negativa ¿cuál es la razón por la que no cuenta con un organigrama?

¿Le gustaría que se implementara una herramienta administrativa que le permita tener y dar a conocer a sus empleados el organigrama de la empresa?

Si () no () ¿Por qué?

¿Cuenta con una misión de la empresa que sea conocida por sus empleados?

Si () no ()

De ser positiva su respuesta ¿cuál es la misión?

De ser negativa su respuesta ¿cuál es la razón por la que no cuenta con una misión?

¿Le gustaría contar con una herramienta administrativa que le permita dar a conocer a sus empleados cuál es la misión? Si () no () ¿Por qué?

¿Cuenta con una visión de la empresa que sea conocida por sus empleados?

Si () no ()

De ser positiva su respuesta ¿cuál es la visión?

De ser negativa su respuesta ¿cuál es la razón por la que no cuenta con una visión?

¿Le gustaría contar con una herramienta administrativa que le permita dar a conocer a sus empleados cuál es la visión? Si () no () ¿Por qué?

¿Tienen definido que valores deben sobresalir en todos los empleados y que sea de conocimiento por los mismos? Si () no ()

De ser positiva su respuesta ¿cuáles son?

De ser negativa su respuesta ¿cuál es la razón por la que no cuentan o no tienen definido los valores?

¿Le gustaría contar con una herramienta administrativa que le permita dar a conocer a sus empleados cuáles son los valores dentro de la empresa? Si () no () ¿Por qué?

Este cuestionario será aplicado por cada uno de los trabajadores que tiene la empresa con la finalidad de recabar información acerca del puesto y las actividades que se realizan en él, para la elaboración de un manual de organización, el cual le ayudará a definir sus actividades para que su desempeño sea de manera más eficiente. Gracias por su cooperación.

1. ¿indique el nombre del puesto que ocupa?

2. ¿señale la ubicación física o el departamento de su puesto dentro de la empresa?

3. ¿quién es su jefe inmediato superior? puesto_____

¿A quién más reporta?

Puesto _____

¿Porque?_____

4. describe cual es el objetivo que busca alcanzar tu puesto.

5. describe que actividades realizas a diario en tu puesto.

6. describa las actividades que realiza ocasionalmente por semana

7. Describa que actividades realizas en periodos mensuales

8. ¿Usted cree que existen actividades que pueden originar duplicidad de labores en su área? Si () no () ¿Qué actividades?

9. ¿las instrucciones para el desarrollo de sus actividades las recibe de su jefe inmediato? Si () no () otras personas ()

puesto_____ puesto_____

10. ¿con que frecuencia informa a su jefe inmediato del desarrollo de sus actividades?

Diario () quincenal () mensual () esporádicamente ()

En forma: verbal () escrita ()

11. mencione que puestos están bajo su mando.

12. ¿su jefe inmediato le delega autoridad? Si () no ()

Para que: _____

13. marque el o los tipos de responsabilidades que tiene en el desempeño de su puesto:

Definición y logro de los objetivos ()	Surtir producto en exhibidores ()
Toma de decisiones ()	Documentos y/o información confidencial ()
Establecer estrategias de trabajo ()	Mobiliario y equipo de oficina ()
Supervisión de personal ()	Equipo y accesorios de computo ()
Manejo de archivos ()	Cuidado de materiales. ()
Manejo de dinero en efectivo ()	Ventas y atención al cliente ()
Trámites administrativos ()	Entregar productos al cliente ()
Manejo de valores en documento ()	Operación de vehículos ()
Recepción y entrega de productos ()	Transporte y entrega de pedidos ()
Cargar y descargar productos ()	Resguardo de vehículos. ()
Almacenado y estibado productos ()	Manejo de equipos o maquinaria ()
Actualización de inventario ()	Mantenimiento y reparación de equipos ()

Otras responsabilidades: _____

14. ¿qué tipo de maquinaria tienes a tu cargo?

15. ¿qué tipo de equipo o herramientas de trabajo existen a tu cargo?

16. mencione con que puestos internos mantiene relación de trabajo y para qué.

Con: _____

con: _____

Para: _____

para: _____

17. ¿mencione con que personas o instituciones mantiene relación externa de trabajo y para qué?

Con: _____

con: _____

Para: _____

para: _____

18. ¿qué recomienda o sugiere para mejorar su trabajo?

19. ¿qué grado de escolaridad requiere el puesto?

20. ¿su puesto necesita conocimientos específicos?

sí _____ no _____

¿Cuáles?

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO A DESCRIBIR	
Nombre del puesto:	Ubicación jerárquica:
Área:	
No. de plazas:	Puesto inmediato superior:

Subordinados:

Objetivo del Puesto:

Relaciones de Trabajo: Internas: Externas:

Descripción del Puesto
Descripción General del Puesto:

Funciones:

Perfil del Puesto

Escolaridad:
Habilidad:
Conocimientos:
Experiencia:

Responsabilidad:
