



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

**" ORGANIZACION DE UNA EMPRESA FORRAJERA A
TRAVES DE LA SISTEMATIZACION DE
SUS PROCESOS Y FUNCIONES "**

MIRIAM VERONICA ARIAS ALVAREZ

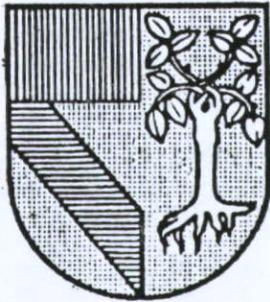
Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y finanzas con reconocimiento de Validez
del Consejo de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION
CULTURA Y FERIA, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jal., Diciembre de 1995



56864

CLASIF: TE AF 1995 AMI
ADQUIS: 50864 42
FECHA: 16-5-02
DONATIVO DE
\$ Apogonidae 46225



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

“ ORGANIZACION DE UNA EMPRESA FORRAJERA A
TRAVES DE LA SISTEMATIZACION DE
SUS PROCESOS Y FUNCIONES ”

MIRIAM VERONICA ARIAS ALVAREZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jal., Diciembre de 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Miriam Verónica Arias Alvarez

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "ORGANIZACION DE UNA EMPRESA FORRAJERA A TRAVES DE LA SISTEMATIZACION DE SUS PROCESOS Y FUNCIONES" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Raúl Morelos Oseguera
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal. a 19 de diciembre de 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Diciembre 11, 1995

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
PRESENTE

Señores nuestros:

Le comunico que la Srta. Miriam Verónica Arias Alvarez, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "ORGANIZACION DE UNA EMPRESA ORRAJERA A TRAVES DE LA SISTEMATIZACION DE SUS PROCESOS Y FUNCIONES", programa para el cual fui asignada como asesora de Tesis.

La elaboración del proyecto de Tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Respetuosamente

C. Carmen A. Aguilar Grijalva

INDICE

INTRODUCCION

Página

I	INFORMACION DE LA EMPRESA	6
1.1.	Empresa de forrajes.....	7
1.2	Antecedentes.....	8
1.3	Ubicación e imagen pública.....	15
1.4	Asesoría con la que cuenta	16
1.5	Problemática con la que se cuenta	17
II.	ORGANIZACION	21
II.1	Significado de la organización	22
II.2	Objetivo de la organización	25
II.3	Estructura organizacional	25
II.4	Ventajas de organizar.....	42
III.	MANUAL DE ORGANIZACION	44
III.1	Definición del manual	45
III.2	Tipos de manuales	47
III.3	Manual de organización y procedimientos	50
III.4	Objetivos e importancia del manual	53

III.5	Contenido del manual	55
IV.	MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA FORRAJERA SAN CRISTOBAL	73
IV.1	Credo de la organización	74
IV.2	Objetivos generales y departamentales	74
IV.2.1	Objetivos generales	74
IV.2.2	Objetivos departamentales	75
IV.3	Políticas generales y departamentales	79
IV.3.1	Políticas generales	79
IV.3.2	Políticas departamentales	84
IV.4	Reglamento de trabajo	99
IV.5	Organigrama general	100
IV.6	Descripción y requisitos de puestos	100
IV.7	Formas de papelería	128
IV.8	Diagramas de flujo	128
IV.9	Glosario de términos administrativos	128
	CONCLUSIONES	132
	BIBLIOGRAFIA	136
	ANEXOS	

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El diseño de la organización debe proyectarse a lograr los objetivos de un organismo social. En cualquier organismo los recursos con que se cuentan son limitados y tienen que utilizarlos eficazmente si se desea que la organización sea eficiente y pueda mantenerse.

Al estar operando una organización se requiere de una estructura; donde será conveniente listar las actividades, y con eso obtener una guía para establecerlas a áreas o departamentos; es indudable que las personas capaces y quienes desean cooperar trabajarán en forma más efectiva si conocen los papeles que han de jugar en cualquier operación de equipo y la forma en que sus papeles se relacionan unos con otros.

En la Empresa FORRAJERA SAN CRISTOBAL, S.A. DE C.V. al encontrarse con: nuevos productos, nuevas funciones, nuevo personal, nuevos procedimientos, la ha llevado a incrementar su dimensión, complicando el funcionamiento eficiente de la misma, por lo que se ha visto en la necesidad de establecer una organización acorde con su situación actual; dejando su estructura

anterior, llevada con conceptos vagos,² que aunque encaminadas a obtener una eficacia tanto administrativa como económica, ahora le resulta complicado para seguir manteniéndose como hasta el momento.

Una empresa por ser familiar lleva a cabo sus actividades, procesos y funciones de una manera que no es sistematizada, es decir, que no se lleva una guía específica de la tarea que realiza cada miembro; dadas estas circunstancias se pretende dar a conocer a la empresa FORRAJERA SAN CISTOBAL S.A. DE C.V. la manera en cómo resultaría más eficiente la misma estableciendo una organización adecuada al giro de la misma.

Una empresa que comienza a dar pasos más grandes dentro de la actividad comercial, ha de implementar una sistematización de sus procesos y funciones, establecidos claramente en un manual.

Un manual de organización y procedimientos ayuda tanto a la empresa como a su personal a identificar las líneas de autoridad que se presentan en la organización, dando lineamientos al personal, del trabajo que se debe

desempeñar evitando con esto la³duplicidad de funciones y consecuentemente lograr la eficacia esperada.

Las estructuras organizacionales modernas requieren de una adecuada comunicación, permitiendo a cada departamento que conforma la empresa una eficiente relación, y que a su vez sirva como herramienta de apoyo para la identificación de problemas en cualquier área de la empresa.

En el primer capítulo se presenta un historial del esfuerzo que se ha llevado para lograr la obtención del negocio; llegando a formar una empresa denominada "FORRAJERA SAN CIRSTOBAL S.A. DE C.V."; se muestra además la problemática existente dentro de la misma, lo que ha llevado a elaborar el presente trabajo.

En el segundo capítulo se da a conocer de una manera clara y sencilla, lo que la organización dentro del proceso administrativo; haciendo hincapié en la importancia que tiene el llevar una estructura organizacional dentro de las empresas, que han llevado un crecimiento favorable dentro del mercado; así como la presentación de las ventajas que conlleva el establecimiento de una adecuada organización.

En el tercer capítulo se especifica los tipos de manuales existentes, haciendo un mayor énfasis en el manual de organización y procedimientos, desglosando claramente cada una de las partes que lo integran, además de realizar una exposición de los objetivos que persigue.

Finalmente en el capítulo cuarto se realizó una investigación de los procesos, funciones y tareas que se llevan a cabo, especificando en un manual de organización y procedimientos la mejor manera de realizar las operaciones.

Se parte principalmente en la elaboración de un organigrama que describe la estructura organizacional, es decir los departamentos y/o puestos que conforman la empresa; siguiendo a esto una descripción de objetivos tanto generales como departamentales, especificando claramente lo que persigue cada uno de ellos. De acuerdo al objetivo perseguido por cada departamento se procedió con una descripción de puestos, llevando con esto una sistematización de las actividades a desempeñar por las personas integrantes de la empresa.

Al realizar la sistematización de procesos, fue conveniente la elaboración de diagramas de flujo, llevando a cabo una descripción específica de cada paso a seguir para lograr el objetivo de cada departamento en donde se realiza el proceso.

Es importante recalcar que cada paso dado en la elaboración del presente trabajo se llevó una gran parte en la recolección de información, por medio de entrevistas con todo el personal que labora en la empresa, identificando con esto el mejor método para sistematizar las actividades y procesos.

CAPITULO I
INFORMACION DE LA
EMPRESA

I.1 EMPRESA DE FORRAJES

Los forrajes se describen como: "Hierba, heno o paja que sirve como alimento para ganado".¹

En sí la empresa es una comercializadora, dedicada a la compra-venta de semillas y forrajes; no se tienen una producción del forraje, ni un departamento de laboratorio especializado en análisis químicos para los forrajes.

La empresa compra el forraje ya tratado con los químicos necesarios de acuerdo al alimento del ganado, ya sea vacuno, de engorda, porcino, avícola; incluyendo los nutrimentos en cuanto a las vitaminas y minerales necesarios para la adecuada alimentación.

Para dar un adecuado servicio al cliente se ofrece la preparación de las pasturas de acuerdo a las recetas especiales que se tienen para el tipo de animal, así como las preparaciones especiales de los clientes, que necesitan de diferentes nutrimentos para sus animales.

¹ GARCIA, Ramón , PELAYO Y GROSS, "Nuevo diccionario enciclopédico LAROUSSE ilustrado" p. 357

El único proceso realizado es el del maíz, trigo y milo, correspondiendo este proceso al de desgranar, quebrar y moler.

Este tipo de empresa por lo general no ocupa de un equipo muy sofisticado para su proceso de operación; ya que las materias primas no ocupando de mucho proceso para tener el producto terminado.

1.2. ANTECEDENTES

La empresa ha constituido desde sus inicios un gran esfuerzo y sobre todo dedicación por parte del dueño, el Sr. Cristóbal Alvarez Hernández.

Inicialmente el dueño tomó la decisión de realizar la venta de alimentos, siendo estos como frutas, verduras y maíz; se vendía en kilos por pocas cantidades; Gracias a las ventas que se generaron y a las utilidades obtenidas optó por abrir una tienda de abarrotes, vendiendo diferentes tipos de semillas, como son maíz, arroz, frijol, garbanzo, lentejas, además de productos enlatados y empaquetados, la venta de semillas dio un gran éxito, sobre todo el maíz, tanto entero, quebrado y el molido, dando esto una gran oportunidad de negocio. Se

comenzó a comprar maíz por cantidades más grandes, vendiendo por costales; generalmente las ventas se realizaban a otras tienda pequeñas que vendían el maíz por kilo. El negocio se encontraba ubicado en Juárez # 115 en Zapopan Jalisco; siendo atendido por el propio dueño, algunas de sus hijas y un repartidor, sumando así un total de 4 o 5 personas.

Con el paso del tiempo se vio la necesidad de instalar una bodega en la que se almacenara el maíz, realizando además un proceso de preparación del mismo para su venta. Para la preparación se vio que era más conveniente realizar el proceso que comprar el maíz ya tratado, es decir, quebrado o molido; para el proceso, como no se contaba con el equipo necesario, se decidió rentar un tractor con una toma de fuerza para moler el maíz, poco a poco con las utilidades que se fueron generando, se logro la obtención de una camioneta propia par el reparto del maíz, de esta manera se estuvieron manejando aproximadamente 4 años.

Al tener una gran afluencia de clientes y obtener buenas ventas, su demanda fue incrementándose hasta el nivel de llegar a vender por toneladas y no por kilos como se estuvo haciendo por varios años. Con estas circunstancias se abrió una nueva bodega en donde ya se contó con un equipo más completo para el proceso,

como son básculas, tractores, camión para reparto, etc. Para esas fechas el personal se fue ampliando también, contando con un mayor número de empleados en la operación.

El producto era conseguido entre los agricultores de la región, el cual era vendido a ganaderos o generalmente la mayor venta se realizaba a CONASUPO .

Aproximadamente en el año de 1980 existió para la empresa una gran problemática; para esas fechas las personas dedicadas a la venta de maíz a la CONASUPO y la compra por parte de los molineros, es decir los que se dedicaban a moler el maíz, hacer la masa y finalmente la tortilla; estos compraban el maíz a un precio barato con los repartidores, como era el caso del Sr. Cristóbal; y en el otro extremo del establecimiento de la CONASUPO lo vendían a otros molineros a un precio más alto; de ahí que se empezó a tener temor por la venta de maíz, que fueron acusados los repartidores de hacer fraude, aunque en realidad los que lo hicieron fueron los molineros.

Dadas las circunstancias antes mencionadas, los clientes generaron propuestas para introducir productos para alimento del ganado, que serían los

forrajes; de ahí que se tomo la decisión de vender pasturas además del maíz que fuera llegando por las cosechas.

Fue una oportunidad grandiosa, debido a que en esas fechas una empresa cercana que se dedicaba a venta de forraje cerro sus operaciones, dejando una cantidad considerable de clientes sin productos para la alimentación de su ganado. Todos esos clientes se fueron con el Sr. Cristóbal, beneficiándolo demasiado, ya que además de contar con sus clientes propios se contó con una gran cantidad de clientes más.

Como se contaba además del maíz con los forrajes, se tuvo que ampliar el negocio, abriendo dos bodegas , comprando maquinaria adecuada como son desgranadoras, tolvas, molinos y una báscula más para pesar los camiones y para el forraje que se carga en los mismos; así mismo se contrato más personal, llegando a tener una totalidad de empleados en el nivel operativo de 15 y en el área de oficinas de 5 personas.

La empresa se encuentra ubicada en la calle Lázaro Cárdenas # 621 entre las calles de Plomo e Insurgentes en la Colonia San Isidro en Zapopan, Jalisco.

El Sr. Cristóbal vio que su mercado era el de los agricultores y tomándolo en cuenta empezó a crecer su negocio, ofreciendo todos aquellos productos que el mercado le demandaba, al ver que el negocio estaba más favorable, se optó por establecer su empresa como Sociedad Anónima, de Capital Variable, donde los socios de la misma serían sus hijos.

En el año de 1990 se constituyó como "Forrajera San Cristóbal, S.A.: de C.V.:", se denominó de esa manera ya que es una empresa dedicada a la venta de forraje, el nombre de San Cristóbal, no es debido al dueño, sino a un pueblo llamado San Cristóbal de la Barranca, ubicado por la carretera a Zacatecas, de donde proviene el Sr. Cristóbal y su esposa.

Actualmente la empresa esta dedicada a la compraventa y distribución de forrajes, semillas y pasturas, en general alimentos para aves, cerdos y ganado; teniendo como alimentos los siguientes:

1.- Maíz

a) entero

b) quebrado

c) molido

2.- Garbanzo

a) entero

b) molido

3.- Milo

a) Entero

b) Molido

4.- Trigo

5.- Maíz pozolero

6.- Alfalfa

a) paca

b) molida

7.- Borra

8.- Soya

9.- Salvado

a) maíz

b) trigo

10.- Harinolina

11.- Germen

- 12.- Cártamo
- 13.- Pasta de Coco
- 14.- Piedra de sal
- 15.- Melaza
- 16.- Cáscara de maiz
- 17.- Sal
- 18.- Pastura para caballo
- 19.- Engorda de Ganado
- 20.- Engorda de puerco
- 21.- Lechero
- 22.- Suplemento
- 23.- Avena.

La empresa se encuentra constituida bajo el Régimen de Sociedad Anónima de capital Variable, constituida en la ciudad de Tala ; Jalisco en el año de 1992 ante el Lic. René Murillo Alvizo donde se conjuntaron las personas Cristóbal Alvarez Hernández, Lucila Alvarez Alvarez, Celsa Alvarez Alvarez, Miriam Verónica Alvarez Alvarez y Ma. Lourdes Alvarez Alvarez para formar a la

Forrajera San Cristóbal, quedando las personas antes mencionadas como accionistas..

I.3 UBICACION E IMAGEN PUBLICA

La empresa cuenta con una excelente ubicación, siendo este un punto a favor, ya que se encuentra estratégicamente alrededor de la zona agrícola y ganadera de la región, haciendo que la Forrajera San Cristóbal, se encuentre bien posicionada . Dada la ubicación se cuenta hoy por hoy con un gran número de clientes, los cuáles se han mantenido fieles a la empresa desde sus inicios y siendo estos los principales promotores de la misma por la buena calidad de sus productos, provocando con esto una afluencia constante de nuevos clientes al negocio.

Dada la antigüedad de la empresa, y la evolución que ha tenido, cuenta actualmente con muy buena imagen en los clientes y proveedores y en toda la zona donde se encuentra ubicada.

La empresa es familiar, siendo sus dueños personas conocidas en la región contando con valores morales, considerada como una familia respetable.

La empresa cuenta con una buena imagen en los clientes, ya que además de proporcionar productos con gran calidad, se tiene un buen servicio, ya que se atiende con rapidez y una gran puntualidad en los pedidos.

1.4 ASESORIA CON LA QUE SE CUENTA

La empresa cuenta con asesoría externa, en cuanto al ámbito contable y fiscal, que son llevadas a cabo por la contadora.

La asesoría contable viene a realizar todos los estados financieros, proyecciones, etc. Otra función muy importante de la asesoría es el aspecto fiscal con el que se formulan los documentos para hacer la declaración de impuestos. Dentro de las funciones del asesor se encuentran las de aconsejar a la dirección de que movimientos serían convenientes realizar para anticiparse a los problemas que pudieran existir, como sería el caso de una auditoría.

El tipo de asesoría con la que se cuenta, podría decirse que es un Staff tanto asesor, de servicio y funcional, al tener que realizar operaciones que el gerente de línea no ejerce, ya que se necesita de una preparación mayor, como en este caso de un contador. En cuanto al de asesor, se refiere al tener que dar interpretaciones de los análisis realizados y ayudar tanto a la dirección como a la gerencia a la toma de decisiones y al mayor conocimiento de lo que esta sucediendo en la empresa; ayudando esto demasiado, porque al ser una persona ajena a la familia y por lo tanto a la empresa, llega a observar de una manera más objetiva los problemas que se suscitan dentro de la misma.

1.5 PROBLEMATICA CON LA QUE SE CUENTA

Tomando en consideración que la empresa es un tanto familiar, la autoridad se encuentra centralizada; dado que toda la responsabilidad corre a cargo del dueño, no permitiendo a sus subordinados la participación en ciertos asuntos, como lo son la toma de decisiones en cuanto a productos, crédito a clientes y otras circunstancias más. Dadas estas condiciones los subordinados no pueden ejercer su creatividad para el desempeño de su trabajo, restringiendo su actuación, desempeñando única y exclusivamente lo que el dueño les ordena.

En cuanto al personal de oficinas, se encuentra dentro de una problemática; principalmente al no tener definidas su tareas, tanto generales como específicas, y no saber quién tiene mayor o menor responsabilidad.

Existe una duplicidad de funciones y un entorpecimiento de labores, al tratar de atender al cliente con rapidez, sin tener un seguimiento adecuado; lo anterior describe la falta de administración, tomando en cuenta en su proceso como los más importantes el de organización y control.

El control en la empresa no se tiene designado por nadie, y mucho menos planeado como debe de ser.

Estableciéndonos primeramente en el área de compra y venta; el producto entra y se hace un registro de lo que se recibe, en la venta se hace un procedimiento similar, manteniendo un registro de lo que se vende diariamente; el problema es que para las operaciones contables, la información de compra y venta no se tiene preparada adecuadamente, para proceder con los Estados Financieros.

Las entradas y salidas de almacén no se llevan a cabo, sino que se va al día, si hace falta producto, en ese mismo día se hace la compra; esto consecuentemente acarrea problemas de inventarios.

En cuanto al personal operativo es difícil poder controlarlos, principalmente porque se encuentran personas que tienen en la compañía más de 20 años, donde éstos a su vez integran a sus parientes en la misma. La empresa no cuenta con un proceso de selección de personal y contratación, esto ha provocado un beneficio y al mismo tiempo una problemática, ya que se tiene personal de confianza, que es tratado como familia, creando así un respeto hacia con los dueños; por el otro lado, los empleados no tienen experiencia adecuada para actuar con responsabilidad en sus labores, ni acatar las órdenes cuando se les designan.

Dentro del área operativa, el personal se encuentra apático por los seguimientos de ley; es decir, preferirían que el dinero designado al seguro se les proporcionará a ellos, provocando con esto una inseguridad en caso de accidentes, poco a poco se han ido convenciendo de los beneficios que esto les trae, informándoles que al encontrarse entre maquinaria y medios de transporte pesados, el riesgo de accidentes es un tanto de gravedad.

Tomando en cuenta cuestiones administrativas del personal que no es de confianza, éste no tiene conocimiento muy claro de quién es la persona responsable de él, a quién reportar, además de saber qué lugar ocupan en la organización, viendo con esto sus objetivos y políticas a seguir para alcanzar con eficacia los fines de la empresa, cumpliendo con la filosofía o credo de la misma; éste credo no se conoce formalmente por escrito, pero dadas las ordenes del dueño se tiene implícito su propósito.

Sintetizando la situación de la empresa, se encuentran como puntos básicos de su problemática los siguientes:

- a) Centralización de la autoridad.
- b) Falta de división del trabajo.
- c) Falta de estructura organizacional.
- d) Insuficiencia de controles internos.
- e) No se tiene definición de objetivos y guías de seguimiento para alcanzarlos.

CAPITULO II

ORGANIZACION

La organización siempre ha sido de gran importancia para el hombre. Sin embargo, es de gran trascendencia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones que tengan armonía. Es básico el concepto de que la organización proporciona el punto alrededor del cual los seres humanos pueden unir sus esfuerzos con efectividad. Por tanto la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas, unir varios intereses y utilizar sus habilidades con eficacia.

II.1 SIGNIFICADO DE ORGANIZACION

Gracias a varios estudiosos de la Administración, se ha interiorizado en conceptos organizacionales llevándonos a adquirir conocimientos básicos para entender con claridad el fundamento de "organización".

Según KOONTZ Y WEHRICH: " Concebimos la organización como 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3) la asignación

de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y 4) la obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional."¹

Según GEORGE R. TERRRY: "Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo."²

Organización , es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su interacción con una y otra está regida por su relación con el todo. Se busca la organización porque el trabajo por hacer requiere de los esfuerzos de varias personas. Donde dos o más individuos trabajan juntos hacia un objetivo común, las relaciones e interacciones entre ellos dan comienzo a problemas tales como quién decide qué asuntos, quién hace cuál trabajo, qué acción debe emprenderse cuando existen ciertas condiciones.

¹ KOONTZ, Harold y Weirich, Heinz, " Administración", p.184

² TERRY, George T. , "Principios de Administración", p. 420

La organización pone en orden los esfuerzos de los individuos, además de formular y se formula el esqueleto adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollarse, relacionando entre si las actividades necesarias y decretando quién debe desempeñarlas

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva del objetivo de la empresa; incluye el proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales.

Los administradores podrán ejercer mejor su función si la organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos; planeando ejecutando y controlando las actividades, integrándolas para que las funciones administrativas puedan llevarse a cabo.

La organización por tanto, nos sirve para agrupar y estructurar todos los recursos de la empresa, personas y equipos, para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible.

II.2 OBJETIVO DE LA ORGANIZACION

Un objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente, los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismas para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

El objetivo de la organización es agrupar a las personas para que éstas trabajen mejor en conjunto. La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que lo haga una sola persona. De ahí la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten diferentes actividades, lo que conduce a un nuevo problema: la coordinación entre las personas.

Por tanto el objetivo de la organización será el estructurar ordenadamente un todo para asegurar el buen funcionamiento de sus partes.

II.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Estructura significa disposición u ordenación de las partes que constituyen

una empresa.

Con la estructura organizacional se pretende eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Una vez conocidos y definidos los objetivos que se pretenden alcanzar y las políticas que normarán su cumplimiento a través de una organización formal, es conveniente elaborar un listado, lo más detallado, claro y conciso posible de las funciones que se consideren indispensables para alcanzarlos así llegar a la creación de una estructura orgánica que funcione con eficiencia.

Dentro de la Administración de una empresa se lleva a cabo un proceso de organización en donde se tiene una estructura que proporciona tanto a los directivos como a sus subordinados a llevar a cabo sus actividades con una mayor seguridad, sin embargo al incrementarse la operatividad, las actividades y el personal, la empresa crece verticalmente y horizontalmente; las tareas tienden a desviarse de los objetivos. En ese momento es cuando se hace necesario

estructurar la organización con su nueva percepción

Es importante para el dirigente darse cuenta del crecimiento que se tiene en su empresa, ya que tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas.

El crecimiento vertical de la estructura de una organización será la consecuencia de delegar autoridad a subordinados, estableciendo esa autoridad desde la cima de la organización, hasta los niveles más inferiores. El crecimiento horizontal es resultado del incremento de tareas (división del trabajo) y puestos dentro de una misma línea de autoridad siendo más difícil coordinar a la gente y a sus actividades. La autoridad puede encontrarse centralizada, donde los superiores son los que toman las decisiones, o descentralizada, las decisiones se delegan a niveles más bajos en la organización.

Existen dos tipos básicos de estructura:

1.- FORMAL:

Es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e

identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la autoridad y responsabilidad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Estructurando y encaminando hacia la obtención de los objetivos de la empresa con un mínimo de esfuerzo y gran productividad, teniendo flexibilidad para aprovechar las habilidades y capacidades de cada miembro, que con creatividad unirán sus esfuerzos innovadores hacia las metas del grupo y finalmente de la organización.

Los miembros de la organización formal contribuyen en forma más eficiente en su trabajo para la consecución de los fines de la empresa al conocer específicamente cual es el trabajo que van a realizar, quien lo va a apoyar, a quien debe reportar, que miembros pertenecen a su grupo y con quienes debe de ejercer mayor relación.

Esta estructura es representada bajo un organigrama ³, siendo legalmente aceptada por la dirección de la empresa. Para que se organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente

³ Se profundizará en los organigramas en el capítulo III.

como futuro, colabore con más fuerza a las metas del grupo.

"En toda organización formal se debe enfatizar la razón, la eficiencia, el arreglo lógico de las funciones, las órdenes por escrito, el comportamiento orientado al trabajo, la atención al número de subordinados que se asigna a un superior, y una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior"⁴

Los individuos serán colocados en diferentes unidades organizacionales después de un estudio y de una delicada consideración. Generalmente se espera que logren ciertos resultados y se les infunde un sentido de obligación en el cual el autointerés y el autoenriquecimiento son los principales motivadores.

Los propósitos generales de la organización formal de una empresa son los siguientes:

1.- *DETERMINAR LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO:*

Se debe de tomar en consideración la naturaleza del comportamiento que puede esperarse, siendo específicos acerca de las consecuencias y resultados que han de alcanzarse.

⁴ TERRY, George R., Op. cit. p. 307.

Los objetivos pueden ser de 2 tipos:

- 1.- Generales: abarcan las metas de toda la empresa.
- 2.-Departamentales: Permiten separar los generales haciéndolos más específicos de acuerdo a las necesidades a cubrir de cada área funcional.

Si no se cuenta con los objetivos se tendría una visión poco clara de a donde se quiere llegar.

2.- *SEÑALAR LOS SISTEMAS DE ORGANIZACION (delegación de autoridad):*

La delegación de autoridad es proporcionar la autoridad de una persona a otra para desempeñar determinado puesto.

Se realiza una delegación de autoridad cuando se tiene más trabajo del que se puede hacer, así como una forma de desarrollo para los subordinados.

Es indispensable que cada persona dentro de la organización formal sepa de quien depende y quienes dependen de él.

Existen varios tipos de sistemas como son:

a) Lineal: Se concentra la autoridad de una sola persona. El jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y exclusivamente a ese jefe reporta, teniendo así una firme disciplina.

Se forma una línea de autoridad desde la cima hasta el final de la estructura orgánica, donde las relaciones de autoridad de superior a subordinado, por medio de las cuales uno delega autoridad a otra, quien a su vez la delega a otro. Cada uno sabe de quien recibe órdenes y a quien debe informar. Las decisiones se toman con mayor facilidad, puesto que cada funcionario tiene autoridad que le da completo dominio de su departamento y sólo lo cree necesario, consulta con su superior inmediato.

En sí la autoridad de línea consiste en una serie continua de categorías y escalas jerárquicas existentes en toda organización, proporcionando una relación de mando directo entre jefe y subordinado.

b) Sistema de organización funcional: Se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en la división del trabajo de las actividades

de la empresa, aprovechando la preparación y habilidades profesionales de los individuos en donde puedan obtener mayores frutos.

Se coloca cada actividad en manos de un especialista en ese campo en particular.

Es la autoridad que uno tiene sobre individuos o unidades fuera de las propias áreas directas de mando.

c) Staff: Se rinden cuentas a un solo jefe, correspondiente en el caso particular, con la diferencia del lineal, en el Staff existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos determinados y muy concretos donde su función no es de mandar sino de aconsejar.

Los asesores (Staff) ayudan con sus consejos donde no pueden dar órdenes, ya que estas le corresponden al de línea.

Se consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar bastante personal en las operaciones de control.

El empleo de un gerente Staff en la estructura de la organización se debe a la necesidad de ayuda en el manejo de los detalles, la de localizar datos necesarios para tomar una decisión y la de consejo técnico o especializado sobre determinados problemas administrativos.

Los diferentes tipos de autoridad de staff son:

- 1.- Staff asesor: Estudia problemas, ofrece sugerencias, prepara planes y ayuda al gerente de línea.

- 2.- Staff de servicio: Ejecuta actividades que han sido segregadas del trabajo de línea generalmente a nivel gerente de áreas funcionales.

- 3.- Staff de control. Ejerce vigilancia sobre una ó varias unidades dentro de la empresa para alcanzar los objetivos de la función de línea.

- 4.- Staff funcional: Desempeña ciertas actividades que no podrían llevarse a cabo en los departamentos de línea, ya que resultaría antieconómico su existencia.

Posee autoridad funcional que le permita llevar a cabo el proceso específico, práctica u otras cuestiones relacionadas con las actividades.

5.- Staff auxiliar: es una extensión del jefe a quien ayuda en la formulación de planes, interpretación de ordenes a subordinados.

6.- Staff general: Están formados por un grupo coordinado que actúa mediante una cabeza. Proporciona al ejecutivo un grupo integrado que ayuda a llevar a cabo el trabajo administrativo.

d) De comités o consejos: Se comparten las responsabilidades de las ordenes, permitiendo la participación de varios individuos en la realización de la política del negocio y de las decisiones de su funcionamiento.

Es tomar decisiones por un grupo de personas y no por una sola persona.

3.- *TRAMO DE CONTROL*:

El tramo es el número de niveles que existen dentro de la organización y el número de administradores que se necesita; cuando más grande sea el tramo, más eficiente será el diseño de la organización, donde se establecen políticas claras, con una selección cuidadosa de subordinados en la cual los superiores deben delegar para no perder el control por el exceso de trabajo. Entre más pequeño sea el tramo, más directa será la atención que el administrador puede proporcionar a

la supervisión de sus subordinados, siendo estricta junto con un control estricto favorecido por una comunicación rápida.

4.- ESTABLECER UNA DIVISION DEL TRABAJO:

Asignación de tareas especializadas a los miembros de un grupo que requiere de que las diferentes operaciones se organicen para que haya posibilidad de asignarlos al personal. Estableciendo políticas y normas para las distintas personas que intervienen en la organización, para sí mantener homogeneidad en las decisiones.

Con la especialización se encuentra que los miembros perciben su trabajo monótono y que no ven su participación en el proceso final, provocando inconformidad y disminuyendo su eficiencia en el logro de los objetivos de la empresa.

Fijar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, evitando la duplicidad del trabajo.

Las actividades necesarias están derivadas de la búsqueda de los objetivos.

Debe realizarse una división de trabajo, debido a que es demasiado trabajo para que sea ejecutado por una sola persona, deseando lograr la especialización del trabajo.

De los individuos que desempeñarán el trabajo deberá de tomarse en cuenta sus habilidades, experiencias y comportamiento; para determinar quién debe desempeñar cada trabajo en concreto.

El trabajo debe dividirse de tal forma que las actividades de trabajo asignadas a cada individuo corresponda exactamente al trabajo que esa persona pueda desempeñar con eficiencia y eficacia.

La división del trabajo, entendida también como departamentalización debe de seguir ciertos requisitos para que sea efectiva.

1.- Las actividades de la empresa deben dividirse de una manera proporcional de acuerdo a las funciones.

2.- Debe evitarse la duplicidad de funciones.

3.- No dar a las funciones secundarias mayor importancia y valor que las primarias.

4.- La persona que vaya a ocupar el puesto debe de cumplir con los exigencias que el mismo puesto le exija.

La división del trabajo o departamentalización puede ser de distintas formas:

a) Por funciones: Como lo indica su nombre, la división se realiza por funciones o actividades, y esto da como resultado unidades, cada una de las cuales trata con una función separada o un grupo de funciones similares. Por lo general se emplea este medio para los niveles superior e inferior de la organización.

b) Por producto: Cada división se sitúa debajo de un gerente general que es especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de productos. Esto es muy común porque se entiende con facilidad, destaca la utilización de los conocimientos especializados y fomenta un grado sensible de especialización.

c) Geográfica: Se realiza la departamentalización sobre la base de geografía o territorio, como puede ser un Director de ventas región oeste, sur, norte, etc.. Se utiliza cuando las actividades no son susceptibles de agruparse por función u otros conceptos debido a su dispersión.

d) Por cliente: Los clientes en conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltas teniendo especialistas departamentales para cada una, como las actividades de ventas en una empresa, puede dividirse en

departamentos, para ventas a mayoreo y otro para ventas a menudeo; de esta manera, se tendrá un especialista para los clientes que compran al mayoreo y otros para los que compran al menudeo.

e) Por proceso: Es implementado cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud especial para su manejo o son de gran capacidad que elimina la división organizacional, o tienen instalaciones técnicas que requieren una ubicación concentrada.

f) Por matriz: Esta departamentalización hace una combinación de la división por funciones, productos y por clientes.

Comienza con una estructura funcional y sobre la misma se construye otra por productos o clientes. Al ejercer una organización matricula se emplea un sistema múltiple de mando, lo cual incluye instrumentos de apoyo y un patrón relacionado de comportamiento organizacional y de cultura.

5.- *CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION:*

Por medio de la departamentalización se podrá estructurar una organización en forma centralizada o descentralizada.

1.- Centralización: Se concentra la autoridad, proporcionando mayor poder a los altos mandos, mejorando la uniformidad de políticas y la forma de decisiones; la duplicidad de funciones se hace mínima evitando con esto las desviaciones.

2.- Descentralización: Se hace una fuerte pauta y la delegación de autoridad, repartiendo los riesgos entre más individuos aprovechando sus habilidades.

6.- *DEFINIR CANALES DE COMUNICACION Y AMBIENTE FISICO:*

Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados, para que los objetivos se logren en forma más eficiente, hasta los niveles inferiores de la organización.

El ambiente en el cual se realiza el trabajo incluye tanto la ubicación del desempeño del trabajo, los materiales y las máquinas, así como el clima general en el área de trabajo, el beneficio para los superiores, la trascendencia de la competencia y los sindicatos de trabajadores, los reglamentos y acciones gubernamentales.

Para que sea efectiva la organización, el gerente debe conocer

específicamente cuáles son las actividades que va a administrar, quien va a ayudarlo, a quien reporta y quien le informa a él, así mismo a cada gerente se le proporciona los objetivos a lograr, y necesita estar enterado de la forma en que se integra todo su grupo, y de cada uno de los miembros que lo componen, su lugar en el grupo, y de los canales formales de comunicación. Los no gerentes tendrán un clara conocimiento de los requisitos de su puesto, sus limitaciones y sus relaciones con el grupo, entendiéndolas perfectamente.

2.- INFORMAL:

La organización informal es el resultado de las acciones individuales y colectivas de los miembros ante una organización formal.

Es el conjunto de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí. Al ocupar cargos y trabaja en organismos de la empresa, los individuos desarrollan relaciones de amistad facilitando las relaciones de trabajo, o de rivalidad, que dificultan las relaciones laborales. Las relaciones informales no forman parte en el organigrama, pero pueden facilitar o dificultar el funcionamiento de la estructura formal u organizacional.

"Se considera organización informal a cualquier actividad personal sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos"⁵

Se originan grupos informales, que son unidos por intereses comunes tanto sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos. Por lo general lo que determina a estos grupos son los intereses, la similitud de trabajo y la ubicación física, que dan por resultado grupos que permanecen aún cuando se han logrado objetivos planeados.

Para que sobrevivan los grupos se requiere de relaciones continuas entre sus miembros, teniendo comunicación muy propia, distinta de la comunicación formal establecida por la organización formal.

Se logra en una estructura social espontánea manifestado en actividades recreativas. Esta organización informal, aunque es de grupos no oficiales es de interacciones que no están prescritas por la estructura formal. aspectos del organismo que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

⁵ KOONTZ, Harold y Heinz y Weirich. Op cit p. 186

En todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se establecen por escrito, sin embargo, se cumplen frecuentemente.

Estas organizaciones tienen sus objetivos, que pueden estar en pro o en contra con los objetivos de la empresa.

II.4 VENTAJAS DE ORGANIZAR

El administrador, al tener una adecuada organización espera obtener más que la suma de los esfuerzos individuales, que juntos proporcionan un efecto mayor.

Al organizar se tiene un efecto muy favorable sobre la actuación y el control gerencial, donde los esfuerzos de ejecución están condicionados en gran parte por la calidad de los esfuerzos organizacionales desarrollados. Un individuo, colocado en el puesto equivocado para él, o que depende de un jefe de grupo con quien no simpatiza, o que tiene compañeros con los cuales no le interesa estar asociado, será muy difícil de motivar. Es entonces donde entra el efecto de organizar sobre el comportamiento del individuo.

Se busca la maximización de la satisfacción humana, así como la productividad del trabajo. Las restricciones puestas a un empleado por la organización y el ambiente total de la organización en el cual trabaja, son etapas de importancia en la organización actual. Así mismo la organización tiene un trascendencia considerable sobre el control, por que la organización establece limitaciones conocidas y expectativas sobre lo que va a lograr.

CAPITULO III

MANUAL DE ORGANIZACION

El manual proporciona detalles complementarios y adicionales acerca de la organización formal.

Preparado con propiedad, el manual hace accesible una información completa sobre asuntos relativos a cada puesto, incrementando así el conocimiento y la comprensión de los requisitos, de las especificaciones y de las limitaciones, así como de las relaciones del puesto con toda la estructura de la organización.

3.1 DEFINICION DEL MANUAL:

Los manuales son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y descripciones de puestos y procedimientos de una organización y que al ser conocidos por el personal ayudan a normar su actuación y colaboran al cumplimiento de fines.

Un manual es conocido como un conjunto de documentos que basándose en los objetivos y políticas fijados; se logra marcar la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades con un procedimiento determinado, indicando quién

los llevara a cabo, qué actividades se realizarán, dando una explicación de cada una de ellas, de tal manera que represente una guía para el personal que va a desempeñarlas, permitiendo encaminar los esfuerzos del personal en la dirección adecuada.

Un manual representa un medio de comunicación de la Dirección superior referente a decisiones de la administración, con respecto a objetivos, políticas, procedimientos, estructura, relaciones, delegación, etc.. ayudan a controlar y normalizar los procedimientos, resolviendo conflictos entre los diversos niveles jerárquicos.

Se puede considerar un manual como un control interno, donde, la comunicación escrita, las guías, los instructivos, los reglamentos serán un documento oficial; no siendo una duplicación de los instrumentos legales, como, leyes, decretos, reglamentos u órdenes, que por su misma naturaleza son específicos y no cuentan con una explicación detallada.

El manual será considerado como la función de mantener informado al personal de las reformas administrativas por la dirección superior, instruyendo al

mismo con los objetivos, políticas y funciones que debe de seguir, propiciando una uniformidad en el trabajo. Además de servir como medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

3.2 TIPOS DE MANUALES

Se cuenta con una clasificación de manuales, dependiendo de su ámbito de aplicación o de alcance, por su contenido y por función específica.

Principalmente se encuentran los manuales según SU ALCANCE:

1.- Manual general: Hace énfasis a todo el organismo en su conjunto, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional; contiene además los procedimientos de todas las unidades orgánicas. Se establecen políticas generales que serán la guía para encaminar a todo el personal para que pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.- Departamentales o de aplicación específica: Estos manuales contienen información no de toda la empresa, sino de un sólo departamento, siendo estos:

a) De reclutamiento y selección: Especifica de que manera se va a reclutar al personal, y que pasos deben de seguir para seleccionar al personal más adecuado al puesto que se tiene vacante o que se quiere complementar.

b) De políticas del personal: Da información acerca de los derechos del personal dentro del organismo dando una guía de como serían: premisos, contratación, promociones, etc..

En segundo lugar se tienen los manuales POR SU CONTENIDO:

1.- De historia el organismo: Muestra el comienzo de la empresa, su crecimiento, logros, administración y su posición actual.

2.- De organización: Expone detalladamente la estructura de la organización.¹

3.- De políticas: Describe los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

¹ Se dará una explicación más amplia en el apartado 3.2

4.- De procedimientos: Se señalan los pasos a seguir para lograr el trabajo del personal.²

5.- De contenido múltiple: Contiene en un mismo manual la descripción de varios manuales.

En tercer lugar se mencionan los manuales POR SU FUNCION ESPECIFICA. Haciendo referencia a las funciones de:

1.- Producción: Marca los pasos a seguir para coordinar el proceso de fabricación.

2.- Compras: Se define el alcance de compras, sus funciones y los métodos a utilizar para ejercer una buena compra.

3.- Ventas: Se detallan aspectos esenciales del trabajo, las políticas de ventas, sus procesos y sus controles.

² Se explicará específicamente de este tipo de manual en el apartado 3.2

4.- Finanzas: Se establecen instrucciones específicas sobre el manejo de dinero, información financiera y producción de bienes.

5.- Contabilidad: Se realiza una descripción del sistema contable, operaciones internas, manejo de registro, control en la elaboración financiera, otorgamiento de créditos y para el cobro de los mismos.

g) De personal: Se especifican todos los aspectos concernientes con la administración de personal.

h) Técnico: Habla de los principios y técnicas de una función operacional determinada.

i) Adiestramiento o instructivo. Se explican detalladamente las tareas, procesos y rutinas de un puesto en particular.

3.3 MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

Un manual de organización expone detalladamente la estructura de la

empresa, señala los puestos y la relación que debe existir entre los mismos para el logro de objetivos y fines. Dentro del manual se explica la jerarquía que se tiene en la organización, los grados de autoridad y responsabilidad, las tareas que realizará cada miembro del organismo, etc. Todo lo anterior mientras se lleve a cabo por escrito.

En su contenido se encuentran gráficas de la organización especificando sus líneas de autoridad, tramos de control y jerarquía de puestos; así mismo se detalla la división del trabajo con la descripción de puestos.

En sí el manual hace un bosquejo de lo que se presenta en el organigrama.

El manual de procedimientos, llamado también de operación, presenta sistemas y técnicas específicas haciendo hincapié en los pasos u operaciones a seguir para lograr el trabajo de todo el personal, que desempeña responsabilidades específicas. Además se describen los diferentes puestos que intervienen o participan en los procedimientos.

En los manuales de procedimientos se tiene una parte donde se especifican

las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo, ilustrándolo por medio de diagramas, para aclarar los datos.

El manual de procedimientos se clasifica en dos:

- a) de administración
- b) de operación.

Se hace referencia a trabajos individuales, a prácticas departamentales y a prácticas generales en un área determinada de actividad.

Su finalidad es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Tanto en el manual de organización como en el de procedimientos se hace una clasificación:

- 1.- Manual general de organización y procedimientos: Que abarcan a toda la empresa.

2.- Manual específico de organización y procedimientos: Se ocupan principalmente de una función operacional o un departamento en particular. Se realiza una descripción de puestos y un procedimiento para un área de la empresa.

El manual de organización y procedimiento es el instrumento que apoya al quehacer de una institución, es considerado como elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo, facilitando la interacción entre las distintas áreas de la organización.

3.4 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL MANUAL.

El propósito es el de describir la estructura de funciones y departamentos de un organismo, definiendo la autoridad y tareas específicas de cada individuo, agrupando los procedimientos sistemáticamente en un escrito.

Sus objetivos pueden englobarse en los siguientes:

- 1.- Exponer una visión global de la organización.
- 2.- Concretar las funciones destinadas a cada área, limitando responsabilidades,

evitando su duplicidad, para detectar que no falle nada.

3.- Contribuir a la actuación correcta de las labores facultadas al personal, propiciando una igualdad en el trabajo.

4.- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.

5.- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

6.- Ayudar como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.

7.- Presentar una visión completa de cómo opera la organización.

8.- Determinar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.

9.- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.

10.- Concertar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

11.- Constituir una base para análisis posterior del trabajo y mejoramiento de los procedimientos.

Su importancia radica en la descripción de la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones, mostrando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse, así mismo contiene aspectos que servirán a la dirección superior para organizar los recursos humanos.

Tomando en cuenta los factores antes mencionados, ayudará a la organización en la administración y consecuentemente al logre de los objetivos y fines por el cual fue creada la empresa.

3.5 CONTENIDO DEL MANUAL

1.- IDENTIFICACION:

Con esto se dará una explicación del manual, los antecedentes, motivos y propósitos del documento, como de su contenido: se tomarán en cuenta datos como:

2.- *INDICE*:

Consiste en una relación de las partes o capítulos que integran el documento.

3.- *HISTORIA DE LA EMPRESA*:

Incluirá en su texto, tanto :

- a) La Razón Social o denominación
- b) Año de inicio de operaciones.
- c) Giro comercial o rama comercial.
- d) Aspectos tecnológicos relevantes.
- e) Número de empleados, administrativos y operativos, tanto al inicio como en la actualidad.
- f) Productos y/o servicios que se comercializan.

4.- *CREDO DE LA ORGANIZACION:*

Corresponde a la filosofía que tiene la misma, es decir bajo que criterio ó principio trabaja la empresa. Puede ser una o varias frases o un lema.

5.- *OBJETIVOS:*

El fin que debe alcanzar en si la empresa y en específico cada uno de sus departamentos o puestos.

6.- *POLITICAS:*

Estas dan significado a los objetivos, indican los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad.

7.- *BASE LEGAL:*

Se hace referencia a los principales ordenamientos jurídico-administrativos vigentes como son Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Circulares y/u oficios, Tratados, Leyes, etc..

8.- *ORGANIGRAMAS:*

Es una gráfica que demuestra la estructura orgánica interna de la empresa

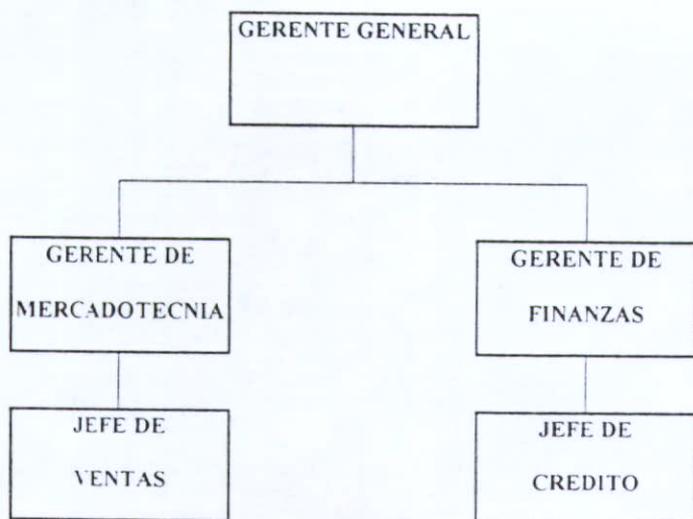
en su organización formal, exponiendo las relaciones y sus niveles de jerarquía, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría, y las principales funciones que desarrolla.

Existen diferentes tipos de organigramas, según su clasificación.

1.- *POR SU OBJETO:*

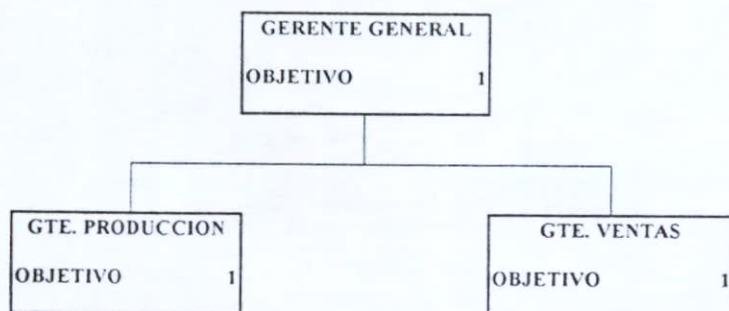
A) Estructurales:

Representan la composición administrativa de la empresa, es decir, unidades y relaciones que los unen, según sus niveles directivos, corporativos (niveles intermedios de supervisión, gerencias y jefaturas de departamentos), operativo (niveles dependientes de gerencia y jefatura), descentralizado o desconcentrado, (niveles menores dentro de la organización. Se considera como una radiografía de la empresa.



B) Funcionales:

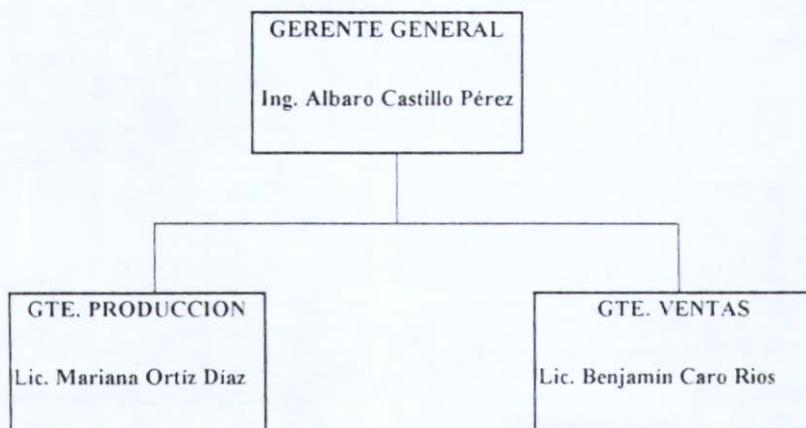
Tienen por objeto indicar unidades y relaciones: la principal función y objeto del departamento y el número de plazas de cada puesto.



C) Especiales:

Destacan una característica en especial, como pueden ser:

1.- De personal: Para uso exclusivo de Recursos Humanos; indican en el mismo rectángulo el puesto y el nombre de la persona o personas que lo ocupan.



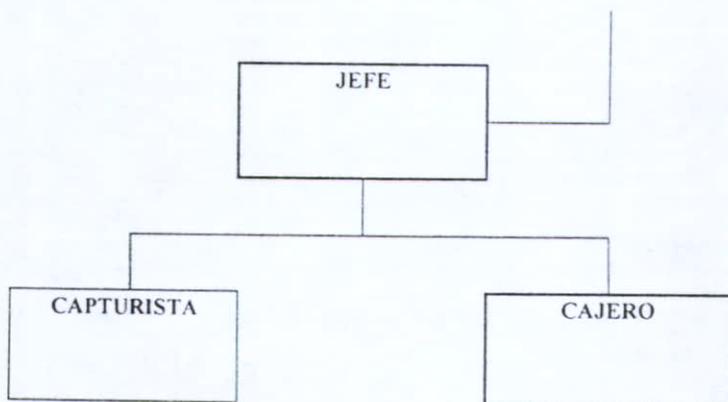
2.- Parciales:

No representan los órganos de un mismo nivel, sino una parte.



3.- De reemplazo:

Sirven para planear movimientos futuros del personal, con objeto de entregarlos sin entorpecer la marcha de la compañía.



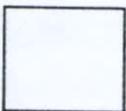
Requiere prepararse para ascenso



Listo para ascenso



Desempeño satisfactorio



Desempeño poco satisfactorio

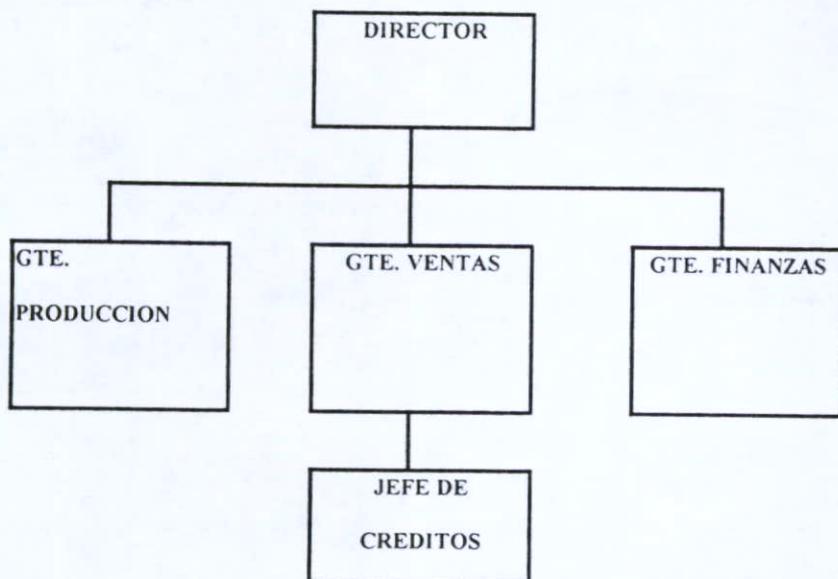


4.- Murales:

Son especiales por su tamaño, no por su composición. Se utilizan en los vestíbulos de las empresas para información al público.

5.- De relaciones informales:

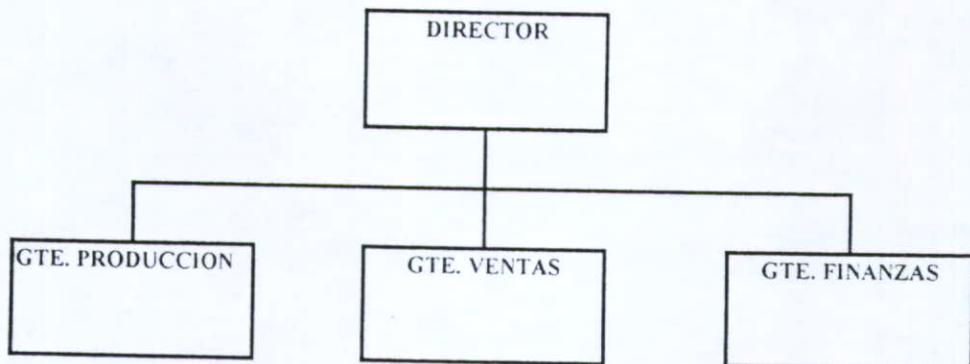
Representan estas relaciones sobre un organigrama formal; ayudando a detectar liderazgo informal.



2.- POR SU NATURALEZA:

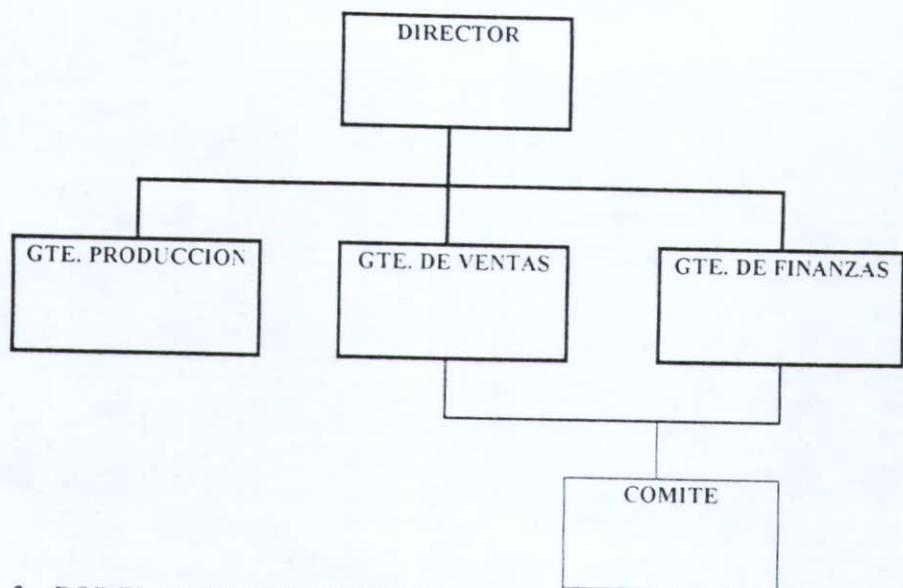
A) Esquemáticos:

Contienen lo indispensable, es decir, los órganos principales, funciones y relaciones más simples. únicamente dan información.



B) Analíticos:

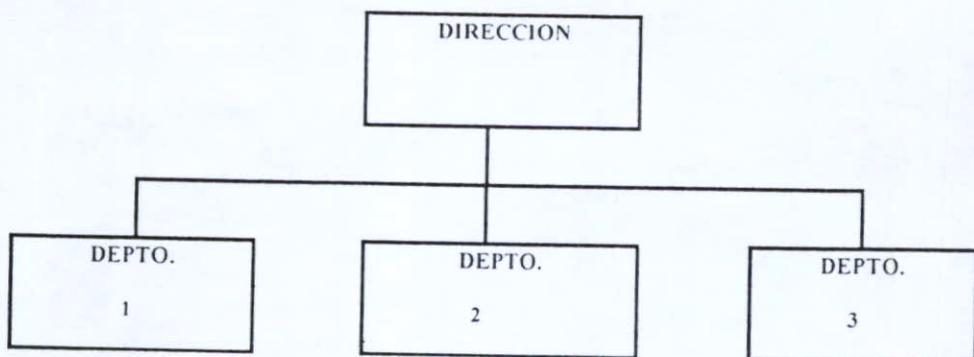
Representan a la organización con el mayor detalle para facilitar el estudio de la organización, es más bien técnico; incluyendo puestos y relaciones del área de interés.



3.- POR EL AREA QUE REPRESENTAN:

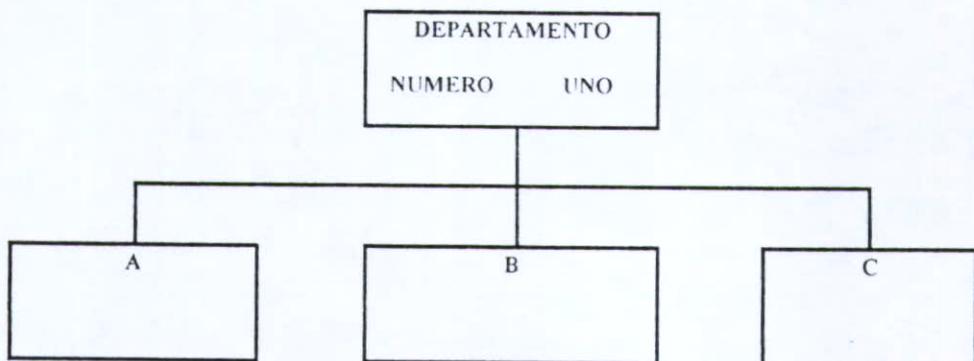
A) Generales:

Cubren toda la organización y contienen órganos principales y relaciones básicas. Son esquemáticos.



B) Complementarios:

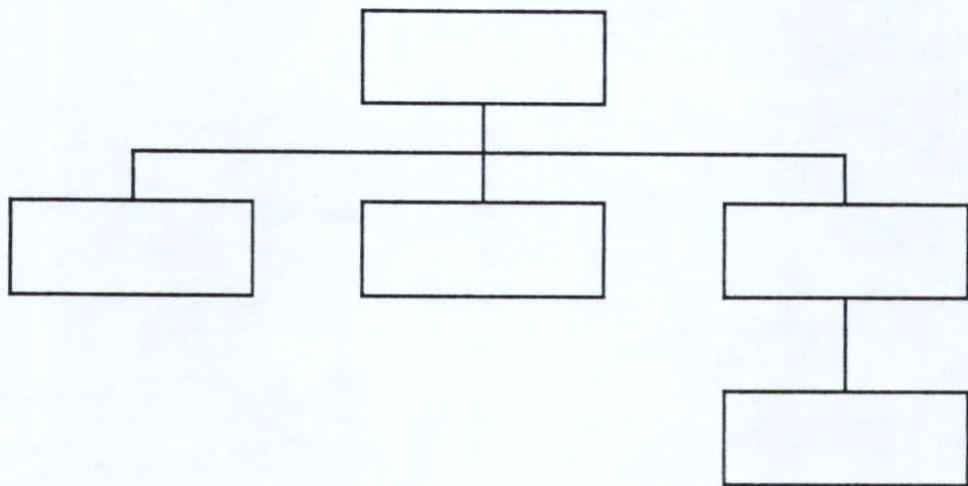
Muestran por separado cada una de las áreas, ofreciendo mayores detalles sobre los puestos, relaciones de autoridad y funciones.



4.- *POR SU FORMATO*:

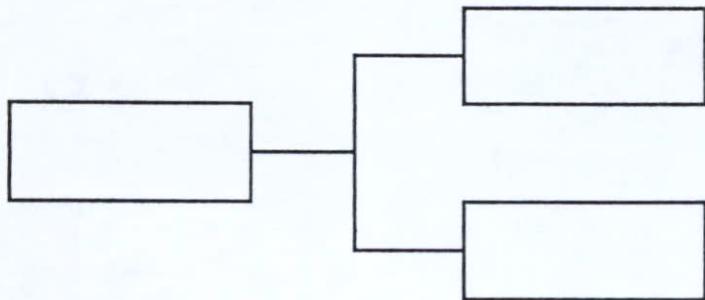
A) Verticales:

Se representa esquemáticamente la autoridad en la cima de la estructura y los niveles descentralizados en el inferior de la misma, generalmente son leídos de arriba hacia abajo.



B) Horizontales:

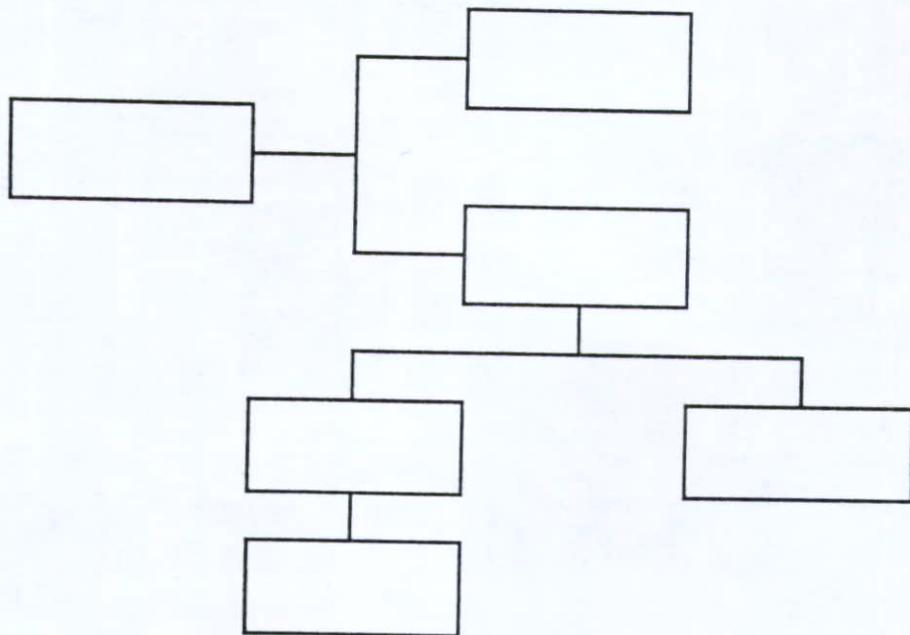
En éste tipo de organigramas la autoridad máxima se encuentra del lado izquierdo de la estructura y el nivel inferior a la derecha; estos representan una forma más complicada para los usuarios, ya que no son muy fáciles de leer.



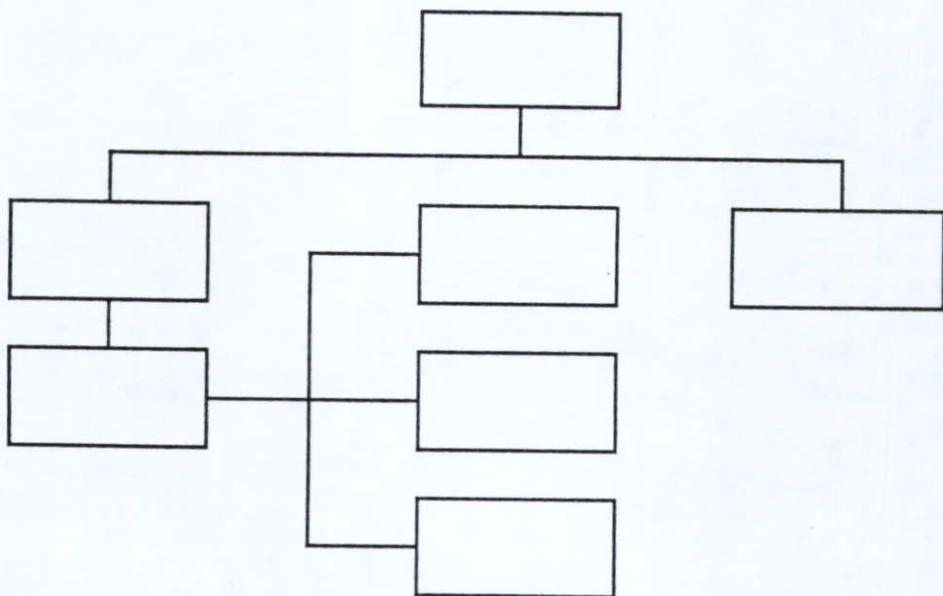
C) Mixtos:

Estos pueden estar conformados de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.

Se encuentran organigramas mixtos a partir un horizontal:

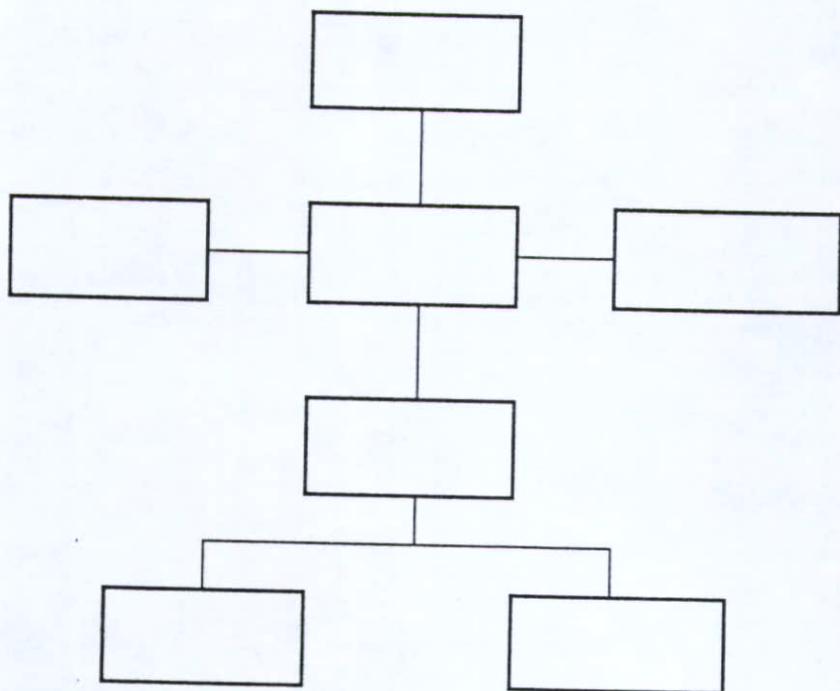


Se encuentran también los organigramas mixtos, que comienzan a partir de un vertical:



D) Circulares:

Se conforman por círculos, correspondiendo el rectángulo central a la máxima autoridad, y en su alrededor se encuentran otros que se encontrarán alejados según la jerarquía que se tenga.



9.- DESCRIPCION DE PUESTOS::

En este rubro se establece el Nombre del puesto, Jefe inmediato superior, el tramo de control, el número de puesto, el número de personas en el puesto, Una descripción genérica (objetivo del puesto), y una descripción específica.

10.-REQUISITOS DEL PUESTO:

En sí una especificación del puesto; de qué es necesario saber es decir, habilidades y aptitudes necesarias para ejercer el puesto.

11.- DIAGRAMA DE FLUJO:

Muestran los departamentos que intervienen en el proceso general, a los puestos que intervienen , que será un proceso detallado.

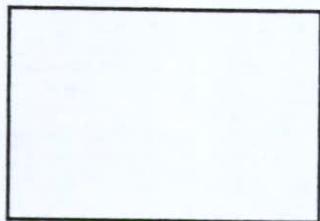
Cada paso descrito puede indicar también el equipo a utilizarse en cada caso.

Se utilizan una serie de símbolos para la elaboración de diagramas, como son.

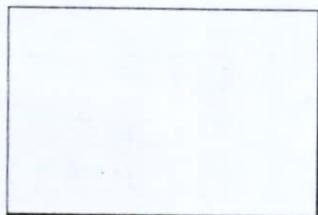
Inicio:



Operación:



Archivo:



12.- *AMBIENTE FISICO:*

Da información del clima de la organización, es decir, a cómo es la relación con los individuos. El ambiente puede ser de tensión ,de concordia, discordia, etc..

13.- *GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS:*

Se realiza una lista de los términos técnicos que auxilian para la

comprensión del texto formulado, en el manual.

14.- FORMAS DE PAPELERIA:

Son todos aquellos documentos que se tienen en la organización para facilitar la elaboración del trabajo.

Las formas son realmente de apoyo en el que se recoge, de manera coordinada, datos e información. Debe aclararse que al existir una forma debe de tenerse un procedimiento que provea su empleo.

CAPITULO IV

**MANUAL DE ORGANIZACION Y
PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA
"FORRAJERA SAN CRISTOBAL"**

IV.1. CREDO DE LA ORGANIZACION

Productos de gran calidad y servicio rápido.

IV.2 OBJETIVOS GENERALES Y DEPARTAMENTALES

IV.2.1 OBJETIVOS GENERALES:

a) La empresa " Forrajera San Cristóbal" ha definido su filosofía de la siguiente manera:

Generar constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, para ser competitivos, y permanecer en el negocio; Integrando materias primas de la máxima calidad, así como Recursos Humanos capaces y con dedicación en el trabajo.

b) Suministrar a los clientes bienes y servicios que correspondan a las expectativas y a las necesidades requeridas, otorgando en cada uno de los productos la máxima calidad, a un precio en el cual estén dispuestos a pagar.

c) Obtención de nuevos contactos con productores, para la mejora continua de la calidad de las Materias primas, adquiriendo los mejores costos.

d) Identificar puntos estratégicos para llevar la comercialización del producto.

e) Incrementar la línea de productos de acuerdo a las necesidades del mercado.

f) Establecer controles continuos en la empresa, tanto en el área de producción como administrativa.

IV.2.2 OBJETIVOS DEPARTAMENTALES:

1. DIRECCION GENERAL:

- a) Obtener contactos con proveedores que demuestren calidad, servicio y buen precio en cada uno de los productos.
- b) Mantenerse informado diariamente de los costos de materia prima, ofreciendo productos de gran calidad y mejores costos que la competencia.

2. GERENCIA ADMINISTRATIVA

- a) Para la adecuada organización y buena marcha de las operaciones es conveniente definir las políticas y procedimientos que orienten al personal para la marcha de operaciones, correspondiendo un esfuerzo en cuanto a la difusión, comprensión y actualización periódica.
- b) Mantener un control de ingresos y de egresos, siguiendo las políticas correspondientes en cada caso.
- c) Establecer información, clara y completa de las operaciones realizadas durante cada mes, para su contabilización y con esto poder realizar sus correspondientes pagos de impuestos.

d) Realizar una selección del personal de acuerdo a los requisitos de cada puesto, integrando a la empresa personal responsable con conocimientos y habilidades de acuerdo a cada puesto vacante.

e) Lograr eficacia y eficiencia en la toma de decisiones, llegando a los fines planeados por la dirección general.

3. GERENCIA DE PRODUCCION:

a) Surtir los pedidos con rapidez, implementando nuevos métodos para el proceso de elaboración de pasturas.

b) Mantener un control de inventarios, mejorando el manejo de entradas y salidas de las bodegas de materia prima y producto terminado; registrando los movimientos en la forma No.8.

c) Realizar estudios de crédito para clientes, dando seguimiento a cada uno según montos y plazos.

d) Dirigir y coordinar la realización de las funciones de desgrane, molienda y revoltura de productos, hacia el logro de los fines encomendados por la empresa de acuerdo con los procedimientos autorizados por la dirección general.

4. ASESOR CONTABLE:

a) Proporcionar Estados financieros con su correspondiente análisis cuidadoso para la toma de decisiones.

b) Administrar el patrimonio de la organización, elaborando recomendaciones por escrito.

c) Asesorar y atender asuntos de carácter fiscal, contable y financiero de la organización.

5. JEFE DE VENTAS:

a) Mantener un control de las ventas, actualizando los métodos de procedimiento, de acuerdo a la información de la cartera de clientes, tanto físicos como morales.

6. JEFE DE COMPRAS:

a) Detectar y gestionar los requerimientos de pasturas y semillas, para el adecuado funcionamiento en los procedimientos de ventas.

b) Depurar la información que se hagan llegar de los proveedores, sobre aspectos de compra, tomando en cuenta calidad, servicio y precios ofrecidos; determinando la mejor opción, logrando con esto alcanzar y promover el objetivo del organismo.

7. SUPERVISOR:

a) Coordinar y vigilar el desarrollo de las funciones de producción, velando por el cumplimiento de los programas establecidos para las distintas tareas desarrolladas en el área operativa.

b) Implementar sistemas de asesoría para la eficacia en los pedidos.

c) Asesorar en las tareas de producción para el cumplimiento de los programas de trabajo y logro de objetivos.

8. JEFE DE PRODUCCION:

a) Organizar, supervisar y evaluar todos los procedimientos que se realizan sobre los métodos operativos incrementando el nivel de elaboración de pasturas, logrando la efectividad deseada por la dirección.

9. COBRADOR:

a) Llevar a cabo servicios de apoyo al área de ventas, atendiendo al reparto de producción a los diversos clientes, así como facilitar el flujo de pagos.

10. MOLEDOR:

a) Coadyuvar al desarrollo de pasturas proporcionando un proceso de calidad en la operación de molienda, incrementado el nivel del alimento.

b) Facilitar al cliente el embarque de su pedido.

11. DESGRANADOR:

a) Proporcionar al proceso de producción una semilla limpia, de acuerdo a las políticas definidas, eliminando todo aquello que no este dentro de las normas de calidad, elevando la eficiencia de las operaciones en el área de producción.

12. TOLVAS:

- a) Promover la incorporación de las materias primas, tanto forrajes como semillas, cumpliendo con el fin de producción, proporcionando producto de calidad con sus adecuados nutrimentos.
- b) Atender al empaclado del forraje.

IV.3 POLITICAS GENERALES Y DEPARTAMENTALES

IV.3.1 POLITICAS GENERALES:

A) Para el pago por honorarios de asesores externos y/o servicios operativos.:

1. Los servicios profesionales u operativos podrán ser esporádicos y/o fijos.

a) Los esporádicos serán aquellos que no se originen en un convenio previamente establecido para sujetar este servicio en calidad de regular o fijo (ejem: trabajos desarrollados con procesos de empaquetado, estudios contables, administrativos, financieros, etc.).

b) Los fijos serán aquellos que se originen en un convenio o contrato que especifique claramente el tipo de servicio, la frecuencia del mismo, su costo y su alcance (ejem: mantenimiento de tolvas, desgranadoras, limpieza, vigilancia, asesoría legal, fiscal o laboral, etc.).

Los servicios esporádicos y/o fijos serán evaluados al término del año por el gerente del departamento y por el usuario, para que tomen las mejores opciones en cada renovación de contratos.

B) Cada departamento tiene la obligación de proporcionar y mantener actualizadas las políticas y/o procedimientos que requiera para cumplir con su área de responsabilidad y asegurar un adecuado control interno.

Se establecerán en forma de políticas y procedimientos aquellas actividades importantes de la empresa que lo ameriten. Cada miembro del grupo directivo aplicara su buen juicio y criterio para decidir qué asuntos deben estar reglamentados.

Para la aceptación de la política se hará una reunión con las gerencias y la dirección para la discusión y revisión de la política, para la autorización e implantación de la misma.

C) Cualquier empleado que ignore las órdenes de sus jefes inmediatos o personal de autoridad, será merecedor de una acción disciplinaria.

Cualquier empleado que viole esta política o que conociendo autorice o permita a cualquier subordinado a violar esta política, será materia de acción disciplinaria y en su caso llegar a ser despedido.

D) Ningún empleado podrá hacer uso de las instalaciones en días no laborables, salvo que se tenga autorización por la dirección general donde tendrán que establecer por escrito lo siguiente:

1. El trabajo que va a realizar
2. En qué máquina se va a laborar.
3. El tiempo que lo llevará realizar la tarea.
4. Qué personas lo acompañarán.

Los datos anteriores serán entregados a la gerencia administrativa para su archivo.

E) Ningún cliente, distribuidor, familiar del empleado y ex-empleados podrá hacer uso de las instalaciones y mucho menos realizar las actividades del encargado de cada área, al hacerlo traerá como consecuencia el levantamiento de un acta administrativa, en contra del personal que debe de realizar ese trabajo.

F) Credencial de Identificación:

1. Las credenciales de identificación se expedirán a todo empleado de planta en la empresa.
2. La credencial se renovará cada año de acuerdo al puesto, nombre del empleado y una fotografía actual.

3. La credencial permitirá al empleado identificarse ante IMSS, INFONAVIT, bancos, clientes y proveedores, así como para acreditar su personalidad dentro de la empresa.

G) Préstamos especiales:

1. Es política de la empresa no otorgar anticipos de sueldos o préstamos a los empleados.

2. Considerando que existen casos especiales inesperados por la naturaleza misma del suceso, que ocasionen una necesidad adicional o extraordinaria de dinero, se ha hecho una excepción y se otorgarán préstamos que ayuden a solventar parcialmente los gastos derivados de:

a) Fallecimiento de un familiar directo (padre, madre, esposo(a), o hijos del empleado).

b) Cesárea practicada a la esposa del empleado.

c) Alumbramiento prematuro ocurrido a la esposa del empleado o a la empleada, hasta ocho meses de gestación.

3. El préstamo no será superior al 50% del gasto a realizar, salvo previa autorización de dirección general.

4. Los préstamos especiales concedidos según puntos anteriores se liquidarán de acuerdo a los siguientes plazos.

- | | |
|---|----------|
| a). En caso de defunción | 3 meses |
| b). En caso de Cesárea | 2 meses. |
| c). En caso de alumbramiento prematuro | 2 meses |
| d). Cuando exista una combinación de las anteriores | 4 meses |

5. Para la obtención del préstamo especial de ésta naturaleza, deberá solicitarse por escrito al área administrativa.

6. En dicha solicitud se indicará:

a) monto solicitado

b) motivo.

c) Plazo que solicita para liquidarlo, considerando los trámites

d) Autorización de la empresa par que los abonos se descuenten de

su sueldo semanal neto, vía nómina.

Se deberá incluir anexo a la solicitud copia del acta de defunción o el certificado medico que dictamine del fallecimiento en el cual comprueba el parentesco con el empleado.

En caso de cesárea, se deberá incluir copia de la factura del hospital en la cual se estipule claramente que fue operación cesárea, así como cuánto hubiera sido el costo de un parto normal, para poder determinar el valor.

En caso de alumbramiento prematura, se exhibirá el dictamen del médico y copia de la factura del hospital.

7. En caso de proceder el préstamo, se tomará nota para los descuentos semanales y se archivará en el expediente del empleado, no sin adjuntar copia de todos los documentos a la solicitud del cheque, que se incluirá en la póliza contable.

8.- Los empleados tanto en el área operativa como en la administrativa tendrán un horario de 8:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 4:00 p.m. a 6:00 p.m.

IV.3.2 POLITICAS DEPARTAMENTALES:

1. DIRECCION GENERAL:

A) Se realizará un análisis de las peticiones hechas por el personal administrativo y de producción, atendiendo a sus necesidades en cuanto a la mejor atención de los clientes en sus pedidos.

B) No se realizarán excepciones en la realización de las labores al personal familiar, ya que deberá de tratarse de igual manera a empleados y a hijos.

C) Se deberá dirigir la organización empleando los pasos siguientes:

1. Reunir al personal administrativo una vez cada quince días, para recabar nueva información y tener conocimiento de la problemática que existiera. Al personal operativo se reunirá en una ocasión distinta.

2. En cada junta el director debe de dejar participar a todos los integrantes del grupo, ya sea administrativo u operativo, ejerciendo de esta manera una igualdad entre todos llevando a una toma de decisiones democrática.

2. GERENCIA ADMINISTRATIVA:

A) Cualquier cambio en la forma operativa acostumbrada, ya sea a través de la edición o exclusión de algún formato en papelería o costumbre de trabajo, de tal forma que modifique la rutina establecida, o una política o procedimiento, para que tenga validez, debe ser presentada en borrador para su aprobación y autorización.

B) Dentro de las operaciones del negocio, deberán utilizarse formas de solicitud de cheque (forma No.5), cuya muestra se anexa en las formas de papelería, cada vez que se requiera el pago de una erogación a través de la emisión de un cheque, dicha solicitud deberá estar completamente requisitada, según se muestra en el formato. En cuanto a operaciones destinadas a la compra-venta de forraje y semilla.

Para cada cheque expedido deberá realizarse una póliza de cheque (forma No.6) para llevar un control de las erogaciones y facilitar su operación contable

C) Al personal que incurra en una falta en cuanto a las políticas generales y departamentales de la empresa se le tramitará una correspondiente acta administrativa, donde se especificará lo siguiente:

- 1.- Nombre completo de la persona.
- 2.- Puesto que ocupa en la empresa.
- 3.- Tiempo laborado en la empresa.
4. Falta incurrida.

Cada empleado que llegue a tener en su expediente 3 actas administrativas, será dado de baja inmediatamente.

D) Solicitud de referencias y/o carta de recomendación de empleados y ex-empleados.

1. Las solicitudes a favor de empleados o ex-empleados, deberá hacerse invariablemente por escrito en hoja membretada y firmada por el responsable directo del área administrativa.

2. Los involucrados en este procedimiento tienen la obligación de proporcionar la información en forma explícita y en relación a la actuación y antecedentes reales del historial del empleado. Bajo ningún motivo con un afán

equivocado de ayudar, o no incluir comentarios que le sean útiles a otra empresa para tomar una decisión adecuada.

E) Constancia relativa a servicios de empleados y ex-empleados:

1. Toda constancia debe contener únicamente lo que se nombra a continuación:

a) Nombre del empleado.

b) Antigüedad en años cumplidos y meses.

c) Último puesto desempeñado.

d) Último salario.

e) Lo relativo a las aportaciones al INFONAVIT, según tenga préstamo o no, y al IMSS.

No se debe hacer referencia alguna implícita o explícita a su desempeño, habilidad u otra característica.

F) Cada día se realizarán los depósitos bancarios del dinero, tanto en efectivo como en documentos para mantener una mayor seguridad y manejo del dinero.

1. Se tendrá un registro por escrito de los cargos y abonos realizados a dicha cuenta.

2. Al finalizar el mes se realizarán conciliaciones, donde se detectarán algunas anomalías.

3. GERENCIA DE PRODUCCION:

A) La gerencia de producción y la dirección se harán cargo de realizar las pruebas necesarias para la determinación del buen estado de las pasturas y semillas, identificando la calidad de los productos para que se encuentren dentro de las normas establecidas.

B) Se solicitará a dirección la autorización para descartar pasturas y semillas bajas en calidad, o que se encuentren obsoletas almacenadas en bodegas de la planta.

C) Se debe realizar una identificación de la empresa o agricultor que lleve en malas condiciones los forrajes y semillas, realizando un registro especial para los productos que están fuera de las normas de calidad.

El registro se realizará por medio del formato de papelería No. 9.

D) Sólo se llevarán a cabo la producción de forrajes con la autorización del jefe de ventas, siguiendo un proceso para levantar pedidos, donde se realizará de acuerdo a los siguientes pasos:

1.- El cliente debe ser atendido en el área de ventas, estableciendo el producto que necesita, especificando las cantidades y en su caso la preparación de la receta que necesita.

2.- El jefe de ventas entregará al gerente de producción el pedido.

3.- En caso de que el cliente necesite de cantidades muy grandes donde será necesario el empleo de un camión, se procederá a pesarlo en la báscula acorde al tamaño del camión, entregando el taraje al jefe de producción registrada en la forma No.1.

4.- El jefe de producción ordenará a los empleados que se encuentran en la desgranadora, tolva y moledora lo que será necesario para cumplir con el pedido.

5.- Los mismos empleados del área de producción cargarán el pedido, pesándolo de nuevo(forma No.1).

6.- El gerente de producción recibirá la boleta donde se realizaron las pesadas del camión y del forraje dando el visto bueno; entregándolo posteriormente al jefe de ventas para proceder con el correspondiente pago.

E) No procederá ningún pedido sin la previa autorización del gerente de producción.

F) Se llevará un control de los pedidos que entran, determinando de esta manera a que clientes se atenderán primero que otros.

4.- ASESOR CONTABLE.

A) Forrajera San Cristóbal, S.A. de C.V. es una compañía Mexicana de carácter privado, reconocida oficialmente por el gobierno de México, y, de acuerdo a las

disposiciones legales, los registros contables serán llevados en español y en pesos mexicanos.

B) Por ningún motivo se realizarán operaciones sin autorización de la Dirección General.

C) Se llevará un control de los documentos fiscales, reportando cada movimiento hecho en el mes.

D) Por medio de la Gerencia Administrativa se recaudará la información pertinente al manejo contable, donde por ningún motivo se entregará documentación sin autorización de dicha Gerencia.

E) Debe diseñar y operar los registros financieros adecuados para la empresa. También debe poder interpretar los estados financieros preparados a partir de estos datos después de haberse registrado en libros todas las transacciones comerciales.

F) Las ventas a los clientes son la mayor fuente de los ingresos. El costo de compra de los productos vendidos es el gasto principal en la producción de los ingresos por ventas. Se necesitan cuentas con títulos apropiados para registrar las transacciones implicadas en la compra y venta de mercancía.

5.- JEFE DE VENTAS:

A) Será considerado como pago de contado y por tanto sujeto a un descuento especial por este concepto, según la lista de precios vigente, siempre y cuando se efectúe la liquidación total precisamente el día que se embarca la semilla o pastura, según sea el caso.

B) Se considera que se realiza una venta, en el momento en que se factura la misma, ya sea a crédito, o al contado.

La facturación debe realizarse de acuerdo a las listas de precios vigentes en el momento de la facturación (forma No. 2).

No se puede embarcar semilla, o salir del almacén sin estar facturada previamente; sólo se realizarán excepciones previa autorización de la dirección general.

C) Para que una persona física o moral sea sujeto de crédito, se tendrá que realizar una entrevista con dirección general, demostrando su responsabilidad ante un crédito, así como presentar documentación que garantice su cumplimiento de deuda.

D) Se realizará un registro de los clientes sujetos a crédito, dando seguimiento cada semana, además de establecer las condiciones de sus pagos.

E) Los pagos fuera de plazo concedido causarán intereses moratorios a razón de la tasa vigente en cada uno de los días de incumplimiento.

F) Se llevará a cabo un archivo de las ventas diarias, elaborando un expediente de las mismas, entregándolas al gerente administrativo.

G) Se expedirán órdenes de compra, de acuerdo a los pedidos necesarios del día, tomando en cuenta el inventario; siendo reportado este por el jefe de ventas.

6. JEFE DE COMPRAS:

A) Adquisición de activos fijos

1.- Cualquier inversión en activos fijos requiere de la autorización de la dirección General, mediante el cumplimiento del llenado de la requisición correspondiente, aclarando si dicha compra es inversión en activo fijo o se trata de gastos de operación.

No deberán hacerse compromisos con proveedores o fabricantes, mientras no se cuente con la autorización de dirección general. Sin embargo es imprescindible contar por lo menos con 3 cotizaciones por escrito, en las cuales se deberán encontrar detallados los siguientes elementos:

1.- Costo de la adquisición del activo fijo.

2.-Costo de la instalación.

3.- Garantía ofrecida.

4.- Condiciones de pago.

Una vez autorizados por la dirección general, se le notificará al gerente del departamento solicitante sobre la autorización y condiciones acordadas.

Se deberá llevar un control por escrito con la firma de la persona que se hará responsable del bien adquirido.

B) Para las presentaciones de requisición de compras debe establecerse un breve resumen de la necesidad y justificación de la compra, además deben coordinarse con los diferentes departamentos que se vean afectados por su relación con el puesto, para que la información sea lo más completa posible y la compra resulte satisfactoria para todos.

C) La compra de materias primas, como los forrajes y semillas se realizarán mediante la requisición de compra del gerente de producción, indicando la cantidad de inventario final que se tiene en la tarjeta de inventario (forma No.8).

7.- SUPERVISOR:

A) Los empleados no deberán buscar o aceptar directa o indirectamente pagos por servicios o regalos de valor extra de ningún individuo o de ningún representante de cualquier negocio concerniente a hacer o buscar negocio con la compañía.

B) Cualquier empleado de Forrajera San Cristóbal, si tienen información o conocimiento de algún evento dudoso o fraudulento o de naturaleza ilegal, debe reportarse inmediatamente al gerente administrativo, este debe de mantener informado al director general en todo lo concerniente a esta política.

Todos los jefes, gerentes y director de Forrajera San Cristóbal son responsables del control y puesta en vigor de esta política dentro de sus áreas específicas de responsabilidad, donde el supervisor dará noticias de cualquier evento de esa naturaleza.

C) Al incorporarse en la empresa un nuevo empleado, dentro del área de producción, el supervisor dará instrucciones del procedimiento que se debe de seguir para encaminarse al objetivo de su puesto.

D) El supervisor revisará cada uno de los procesos realizados en cuanto a la molienda, desgrane e incorporación de pasturas, identificando a todos aquellos empleados que no cumplan con sus labores, elaborando un reporte para la gerencia de producción.

8. JEFE DE PRODUCCION:

A) Dado el giro de la empresa, en cuanto a la compra y venta de mercancías, es indispensable para la misma llevar un adecuado control de inventarios que se definen como “La cantidad de productos a la mano, disponibles para la venta”¹

Cuando el valor monetario de un inventario es determinado por el conteo, la pesada, la medida, etc; y multiplicando las cantidades por los costos unitarios adecuados al final de un periodo, que se llevará a cabo cada fin de semana, se realizará un reporte de las entradas y salidas del almacén, llevando un control del inventario para de esta manera cumplir con los pedidos de los clientes; llevando correctamente las tarjetas de inventario (forma No.8).

Será necesario incluir en el reporte de inventarios, lo siguiente:

- 1.- El valor en pesos del inventario inicial (al comenzar el periodo)
- 2.- El costo neto de los productos comprados durante el periodo.
- 3.- El valor en pesos del inventario final (inventario al terminarse el periodo).

B) Se realizará un chequeo cada día del estado físico de las pasturas y semillas, determinando cuáles están en mejores condiciones que otras.

¹ HOLMES, Arthur W. “Contabilidad básica” p. 87

C) Cada pedido de producción, en cuanto a la preparación de la pastura debe ser autorizada por el gerente de producción, atendiendo al pedido de acuerdo al orden controlado por la gerencia

9. COBRADOR:

A) El usuario de un vehículo de la empresa no adquiere ningún derecho sobre la propiedad del mismo.

B) El manejo de vehículos esta autorizado únicamente al chofer que entrego los pedidos, al cobrador y al jefe de producción.

Durante los fines de semana para la utilización del vehículo se requerirá la autorización de dirección.

En caso de accidente del vehiculo en el cual la Compañia aseguradora determine que el deducible esta a cargo de Forrajera San Cristóbal S.A. de C.V.; por uso fuera de trabajo y haberse dictaminado culpabilidad en el conductor del vehículo de la empresa, dicho deducible será pagado de inmediato por el ejecutivo.

Las multas por infracciones, y en su caso, recargos de tránsito en cualquier modalidad (estacionamiento prohibido, alta velocidad, falta de señales o luces en

el vehículo, etc.) son con cargo al conductor del vehículo, quien deberá pagarlas de inmediato.

Cualquier desviación a la política requiere autorización de la dirección general.

C) Se entregará cada pedido en el lugar especificado en la factura expedida por el jefe de ventas.

La factura (forma No.2) deberá ser recibida por el encargado de las compras, ya sea de acuerdo a una persona física o moral, entregándole en ese momento el pago indicado en la factura.

Se revisará que el cliente este conforme con el pedido; la calidad, la cantidad requerida, así como la preparación acorde a los nutrimentos necesarios para el ganado.

D) Realizar la entrega de productos de acuerdo a la ruta especificada por el jefe de ventas.

E) Reportarse en el lugar donde este entregando el pedido, tomando en cuenta que podrán necesitarse su presencia en un lugar cercano en el que se encuentra.

10. MOLEDOR:

A) Se realizará el proceso de molienda mediante instrucción previa del jefe de producción, donde se le indicará lo siguiente:

1.- Producto a procesar.

2.- Cantidad.

3.- Consistencia deseada.

B) Entregar el material procesado, dando aviso de que se puede atender otro pedido; nunca deberán realizarse 2 pedidos al mismo tiempo; atendiendo únicamente a las instrucciones del jefe de producción.

11. DESGRANADORA:

A) Proporcionar una adecuada separación de las mazorcas y granos, mediante el adecuado programa de desgrane.

B) Cualquier empleado que vaya a realizar la actividad de desgrane deberá ser instruido anteriormente por el supervisor, dando con esto la seguridad e los empleados, evitando accidentes.

C) Sólo se realizará el proceso con previa autorización del jefe de producción.

D) Únicamente se realizará el proceso para un producto, es decir, si es maíz, sólo desgranar maíz y no mezclarlo con otro producto.

12. TOLVA:

A) Recibir la orden del pedido por medio del jefe de producción, en donde estarán especificadas las recetas que desea el cliente, donde le serán integradas a la

pastura todos aquellos nutrimentos, vitaminas y minerales necesarios para el cumplimiento del pedido.

B) Se recibirán las órdenes del pedido, presentándolas al jefe de compras para el adecuado procedimiento en la salida de los inventarios. En ningún momento se tomará materia prima sin la debida autorización del jefe de producción.

C) Se empaquetará la pastura de acuerdo a las especificaciones del cliente, ya sea entregándolo en sacos, pacas o en camiones del propio cliente.

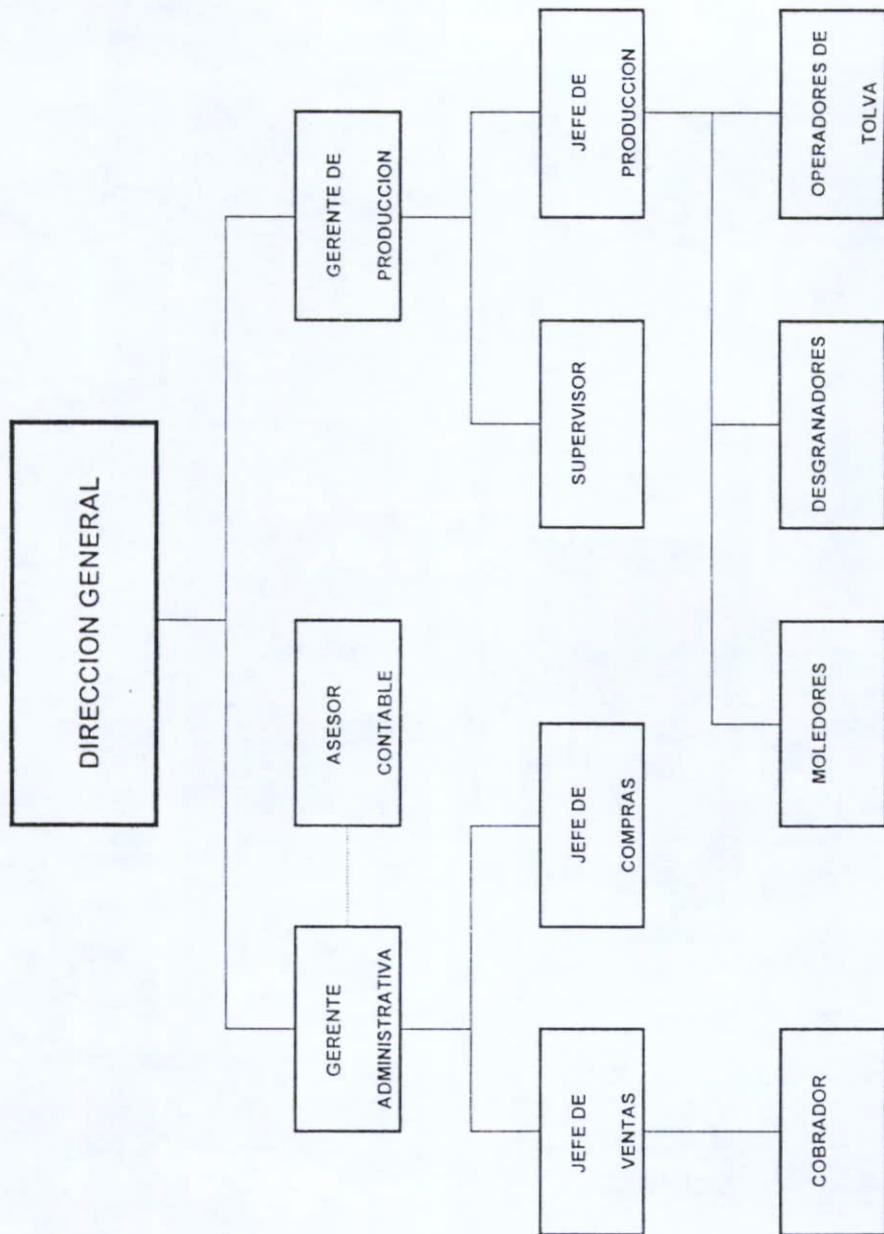
IV. 4 REGLAMENTO DE TRABAJO

Tomando en consideración el giro de la empresa, las condiciones económicas, así como los derechos y obligaciones de los empleados de Forrajera San Cristóbal S.A. de C.V. se tendrá un reglamento de trabajo acorde a tales circunstancias.

De acuerdo a los derechos que le corresponden a los empleados, así como las obligaciones que deben de tener ante la empresa se ha destinado el siguiente reglamento de trabajo, tomando en consideración las disposiciones contenidas en la Ley Federal del Trabajo.²

² El reglamento de trabajo se incluye dentro de anexos en el apartado de reglamento de trabajo

IV.5 ORGANIGRAMA GENERAL



IV.6 DESCRIPCION DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: Dirección General.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Ninguno.

NUMERO DE PUESTO: 1

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Lograr la coordinación de los recursos tanto humanos como materiales, para el logro de los objetivos de la organización.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Llevar un control en cuanto a los requerimientos del personal administrativo y operativo.

2.- Realizar juntas semanales con el personal administrativo, tratando asuntos en cuanto a los problemas enfrentados con los clientes, proveedores y personal operativo.

3.- Establecer reuniones durante la semana con los empleados encargados de la producción, detectando las fallas en cuanto al servicio ofrecido a los clientes.

4.- Mantener contactos con los diversos proveedores, tanto agricultores, como fabricas especializadas en procesar las vitaminas, minerales y nutrimentos para las pasturas.

- 5.- Establecer diariamente el precio de los productos, informándose con otras empresas del mismo ramo, así como los precios que se manejan en el mercado; estableciendo precios de acuerdo a la calidad del producto.
- 6.- Llevar a cabo un análisis cuidadoso de los clientes que requieren crédito, siendo la información recabada previamente por la gerencia administrativa.
- 7.- Estudiar las posibilidades de expansión de la empresa, realizando investigaciones del territorio dentro de la ciudad que necesite de un servicio de compra y venta de forraje.
- 8.- Otorgar autorizaciones a los empleados sobre prestamos, la utilización de automóviles propiedad de la empresa, permisos para faltar, así como cualquier necesidad que se presente.
- 9.- Tomar las decisiones de compra, junto con el jefe de dicho departamento, respecto a las materias primas, como para activos fijos.
- 10.- Realizar supervisiones diariamente del trabajo realizado por los empleados encargados de la producción.
- 11.- Establecer los sueldos y salarios correspondientes, para empleados de los departamentos de producción y administración.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Tener conocimientos en cuanto a la compra y venta de alimentos para ganado.
- b) Persona de carácter para la realización de negociaciones.
- c) Persona sociable, ayudando con esto a conocer nuevos clientes, así como proveedores.
- d) Estudios superiores en administración de empresas.
- e) Tener experiencia en el ramo de por lo menos 1 año.
- f) Persona con madurez y capacidad de liderazgo.
- g) Edad dentro de los 25 años en adelante.
- h) Ser competente y saber delegar autoridad cuando se requiera.
- y) Persona innovadora con entusiasmo de emprender nuevos negocios.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Dirección General.

NUMERO DE PUESTO: 2

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Proponer, planear, instrumentar y evaluar los asuntos de carácter administrativo; de compras y ventas, llevando acabo las políticas, planes y programas que se consideren necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Identificar claramente los procedimientos de cada puesto, estudiando aquellos que puedan ser una guía para el nuevo personal, otorgando dicho análisis a la dirección general para su autorización y proceder con el establecimiento del procedimiento en una política.

2.- Recibir de la gerencia de producción las necesidades de nuevo personal, recabando solicitudes para proceder con la selección de personal.

3.- Establecer al personal de nuevo ingreso instrucciones de quién va a darles la capacitación.

- 4.- Mostrara todos los empleados el manual de organización, dando a conocer los conceptos generales de la empresa y de cada uno de los puestos.
- 5.- Recabar diariamente la información de las compras y ventas realizadas, procediendo con su registro en los libros contables, así como organizar las facturas.
- 6.- Presentar al asesor contable cada mes la información pertinente a los movimientos de compra, venta y demás gastos realizados.
- 7.- Realizar elaboración de la nómina para pago de los empleados, cada semana, descontando debidamente los pagos por préstamos, así como la retención para el seguro.
- 8.- Recibir las solicitudes de cheques, para el pago de los gastos incurridos formulando las pólizas de cheque.
- 9.- Mantener un control bancario en cuanto a los depósitos, gastos: realizando a fin de mes la correspondiente conciliación bancaria.
- 10.- Revisar la logística de la organización, observando el manejo de los procesos, identificando que formas de papelería serán más adecuadas para dicho proceso.
- 11.- Realizar las correspondientes cartas de recomendación para empleados y ex-empleados.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Conocimientos en administración de negocios.
- b) Habilidad para realizar reclutamiento y selección de personal, teniendo capacidad para tratar con los recursos humanos.
- c) Conocimientos de contabilidad básica.
- d) Edad entre los 20 años en adelante.
- e) Persona organizada.
- f) Capacidad para realización de negociaciones y defender a su empresa.
- g) Tener experiencia en un puesto administrativo dentro del área de comercialización de productos mínima de 2 años.
- h) Persona con responsabilidad, demostrándola por medio de cartas de recomendación.
- i) Persona emprendedora, eficiente para las negociaciones.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de producción.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Dirección General.

NUMERO DE PUESTO: 3

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Coordinar la producción de acuerdo a las necesidades suscitadas cada día.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Recibir del jefe de ventas la orden del cliente, checando el inventario que se tiene para dar la autorización al jefe de producción para que comience con el proceso.

2.- Recaudar información de los clientes en cuanto a las necesidades de nuevos productos para proceder con la requisición de dicho producto a la dirección general.

3.- Realizar estudios respecto a la consistencia de los productos, checando su buen estado y que la calidad corresponda a las normas de la empresa.

4.- Llevar a cabo diariamente un chequeo del inventario, tanto al inicio como al final, para determinar cuánto producto se encargará para el día siguiente.

El pedido se hará al jefe de compras, indicando el producto que hace falta, así como la cantidad que se necesita.

- 5.- Dar instrucciones precisas al jefe de producción de cualquier cambio en cuanto al proceso de elaboración de pasturas.
- 6.- Checar que en las básculas se realice una adecuada pesada de camiones y de pasturas, conforme al pedido del cliente.
- 7.- Dar atención al cliente, promoviendo la imagen de la empresa.
- 8.- Establecer contactos con otras empresas del mismo giro, detectando los procesos utilizados, así como la tecnología; realizando proyecciones para ver si es posible contar con los nuevos avances de la época.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 20 y 40 años.
- b) Persona con experiencia en manejo de inventarios.
- c) Conocimientos en cuanto a maquinaria.
- d) Estudios mínimos de preparatoria.
- e) Obtener constancias de cursos de capacitación en cuanto a producción.

NOMBRE DEL PUESTO: Asesor Contable..

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente Administrativo.

NUMERO DE PUESTO: 4

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Mantener un control y registro de información tanto financiera como fiscal.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- 1.- Recabar la información mensual de las operaciones realizadas.
- 2.- Realizar los Estados financieros, tanto balances como estados de resultados.
- 3.- Elaborar reportes mensuales de la situación financiera de la empresa, entregándola directamente a la dirección general.
- 4.- Llevar a cabo los estudios necesarios para la contabilización fiscal; realizando los pagos correspondientes de impuestos, sin desviarse de los reglamentos de Ley.
- 5.- Realizar las proyecciones necesarias en cuanto a los nuevos proyectos de negocio, ya sea de expansión o de adquisición de nueva tecnología.
- 6.- Otorgar a la gerencia administrativa una explicación de los movimientos realizados, así como los nuevos métodos para presentar la información, agilizando más los movimientos.

- 7.- Detectar anomalías en las operaciones, asesorando al personal de la empresa con respecto a los métodos para llevar a cabo las cuentas correspondientes a la compra, venta, inversiones y demás gastos.
- 8.- Mantenerse al pendiente de las órdenes del gerente administrativo, para presentar una buena información, para la toma de decisiones.
- 9.- Realizar la contabilización de las operaciones, clasificando principalmente una codificación de las pólizas de egresos; organizando cada gasto de acuerdo a la cuenta que le corresponda en el catálogo de cuentas.
- 10.- Pasar al programa de contraq la información de ingresos y egresos, realizando con esto los reportes contables para proceder con los análisis financieros, tanto cualitativos como cuantitativos, utilizando los estados financieros, desarrollando los múltiples y razones financieras.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 20 años en adelante.
- b) Conocimientos superiores en contaduría.
- c) Experiencia en trabajos contables para empresas comercializadoras mínima de 2 años.
- d) Conocimientos en materia fiscal.
- e) Habilidad para dar asesorías.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de ventas.
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente administrativo.
NUMERO DE PUESTO: 5
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Llevar a cabo la organización de las ventas eficientando los procesos de atención al cliente.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Mantener información de precios actualizada, tomando en consideración los costos y los precios de la competencia, determinando que precios de venta se van a otorgar, contando con la autorización del director general.

2.- Dar atención a los clientes, identificando sus necesidades, ya sea, por medio de entrevistas con los clientes o por medio de sugerencias por los mismos.

3.- Recabar datos actuales de los clientes, realizando estudios para que puedan ser sujetos a crédito; de los que serán probables, se realiza un reporte a la dirección general para que se autorice el crédito.

4.- Tomar los pedidos de los clientes, ya sea para la compra de pastara preparada con una receta especial ó únicamente la compra de los ingredientes necesarios para ellos realizar su propia receta.

- 5.- Pasar al gerente de producción la orden del cliente, otorgándole la tarjeta correspondiente con el peso del camión.
- 6.- Realizar la facturación de la venta, tomando en cuenta los precios actualizados de ese día, y las cantidades exactas del pedido.
- 7.- Llevar un control de la cartera de clientes, revisando que los pedidos sean cubiertos o pagados en la fecha indicada.
- 8.- Identificar cuáles clientes han demorado con sus pagos y realizarles sus correspondientes cargos de intereses.
- 9.- Recibir los pagos de los clientes, tanto en efectivo como en documentos, estos últimos deberán de hacerse excepciones, según el cliente; chequeando que este bien elaborado, tomando los datos del cliente por si existe alguna aclaración.
- 10.- Organizar al cobrador de las rutas que va a seguir para la entrega de productos, además de los lugares en donde va a realizar los cobros de pedidos ya entregados.
- 11.- Mantener un control de facturas correspondientes a las ventas, realizando un reporte para el gerente administrativo.
- 12.- Coadyuvar con la limpieza de la oficina, manteniendo en orden todo el departamento administrativo.

13.- Entregar el dinero ingresado por las ventas al gerente administrativo, demostrando los ingresos con las facturas.

14.- Realizar pronósticos de ventas.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 20 años en adelante.
- b) Conocimientos en materia de ventas.
- c) Experiencia mínima en ventas de 1 año.
- d) Educación mínima de preparatoria.
- e) Habilidad para tratar con clientes y realizar negociaciones.
- f) Persona respetable y con seguridad de sí mismo.
- g) Facilidad de palabra para realizar nuevas ventas.

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Compras..
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente Administrativo.
NUMERO DE PUESTO:	6
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO:	1
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:	
	1.- Coordinar las actividades en cuanto a las compras, realizando las operaciones convenientes que lleven a lograr el objetivo de la organización.
DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:	
	1.- Identificar la calidad de los productos; si es semilla : ver su consistencia, que no este picada, quebrada, húmeda, que no traiga basura, el tamaño del grano, etc.. Según las condiciones en las que se encuentre será el precio pagado, o en su caso no serán admitidos, ya que se reducirá la calidad de la materia prima.
	2.- Con respecto a los forrajes, verificar que tengan la humedad necesaria para ser procesados y no descompongan las pasturas.
	3.- Conseguir los nutrimentos para las pasturas, tanto vitaminas, minerales como sales.
	4.- Atender a los avances tecnológicos mediante la compra de activos fijos, como maquinaria necesaria para eficientar los procesos de producción.

- 5.- Llevar a cabo estudios de los costos de materias primas, identificando aquellos que correspondan a la calidad que siempre se ha ofrecido a los clientes.
- 6.- Transmitir la información correspondiente a los costos de las materias primas; de paja, nutrimentos y semillas al jefe de ventas, para que este último determine el precio de venta.
- 7.- Por cada compra se realiza una factura que compruebe el gasto realizado.
- 8.- Organizar cada una de las facturas de acuerdo al número consecutivo, otorgando un reporte diario a la gerencia administrativa de las compras hechas, tanto para la compra de materias primas para el proceso de producción, activos fijos, así como gastos de papelería y herramientas necesarias para ejercer adecuadamente el trabajo.
- 9.- Mantener informado al director general de las decisiones tomadas en cuanto a las compras, y en su caso pedir autorización para las compras que no son regulares.
- 10.- Llevar un orden de compras, recibiendo los reportes de inventario, considerando las entradas y salidas para poder determinar que producto y cantidad hace falta para el siguiente día.
- 11.- Dirigirse con el jefe de ventas para llevar el control de inventarios, checando que lo que entro y salió corresponda con las compras y ventas realizadas.

12.- Coadyuvar con la limpieza de la oficina, manteniendo en orden todo el departamento administrativo.

REQUISITOS DEL PUESTO.

- a) Edad entre los 20 años en adelante..
- b) Experiencia en materia de compras minima de 1 año.
- c) Educación minima de preparatoria.
- d) Conocimientos en procesos de compra.
- e) Facilidad para negociación de precios.
- f) Habilidad para conseguir nuevos proveedores.

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de producción.

NUMERO DE PUESTO: 7

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Mantener constante vigilancia y asesoría en el área de producción.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Señalar al personal de nuevo ingreso el manejo de la maquinaria, así como los procesos que se llevan a cabo por la producción.

2.- Dar capacitación a los empleados en cuanto a los nuevos métodos de producción autorizados por el gerente de producción.

3.- Revisar que todos los empleados cumplan con su labor, chequeando que se presenten en sus horas de trabajo asignadas, y que ningún familiar u otra persona realice sus labores.

4.- Revisar que todo el camión que entre sea pesado correctamente, además de que al ser cargado, en la se tenga un taraje que corresponda al pedido.

5.- Dar mantenimiento a la maquinaria, revisando que estén funcionando correctamente; en caso de alguna anomalía se arreglará antes de comenzar el proceso.

- 6.- Recibirá instrucciones del gerente de producción, además de coadyuvar a los departamentos de venta y compra, verificando que los pedidos tanto de compra como de venta sean surtidos correctamente.
- 7.- Vigilar que al salir un cargamento este el pedido completo, y se tengan todos los pedidos de acuerdo a la ruta establecida por el jefe de ventas.
- 8.- Dar atención a los clientes, indicándoles en dónde pueden hacer sus pedidos y donde le serán procesados.
- 9.- Verificar que no se hagan sobornos a los empleados de producción para que su pedido sea despachado un cliente antes que otro.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 25 años en adelante..
- b) Habilidad para asesorar..
- c) Educación mínima de secundaria.
- d) Conocimientos en procesos de producción.
- e) Conocimiento de la empresa en el proceso de producción de un mínimo de 3 años.
- f) Persona responsable y con autoridad.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Producción.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Producción.

NUMERO DE PUESTO: 8

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Coordinar los procesos de producción, agilizando las ventas.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Recibir las ordenes de venta por parte del gerente de producción.

2.- Indicar a los operarios qué forraje, semilla y nutrimento se utilizarán para el pedido, dando instrucciones de cómo se requiere, ya sea entregando las semillas molidas, enteras o quebradas, así como si se va a revolver con el forraje o va a estar todo por separado.

3.- Organizar los pedido dando instrucciones claras a los operarios de que pedidos se deben de estar procesando.

4.- Verificar que las cantidades de producto correspondan a la orden expedida por el jefe de ventas.

5.- Estar en contacto con el supervisor para que ayude al mejor funcionamiento de empacado y ensacado de las pasturas.

- 6.- Colaborar con los empleados que se encuentran en las maquinas para realizar la limpieza del área de producción.
- 7.- Entregar al gerente de producción las ordenes de venta ya despachadas, para que puedan pasar los clientes a pagar sus pedidos.
- 8.- Recibir las mercancías nuevas y acomodarlas dentro de la bodega, haciendo una separación de cada tipo de forraje y semilla.
- 9.- Dar acomodo a las maquinas, ejerciendo con esto una mejor manera para realizar los procesos, permitiendo a los empleados un desplazamiento cómodo para ejercer sus labores.
- 10.- Realiza juntas periódicas en el gerente de producción indicando las anomalías surgidas durante el periodo, así como los productos que han resultado de mala calidad.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 20 años en adelante..
- b) Educación mínima de secundaria
- c) Experiencia en manejo de maquinaria agrícola.
- d) Persona con disponibilidad de realizar actividades encomendadas.
- e) De preferencia sexo masculino.
- f) Conocimientos en maquinaria.

NOMBRE DEL PUESTO: Cobrador.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Ventas.

NUMERO DE PUESTO: 9

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Llevar a cabo el transporte de productos tanto en la compra como en la venta, así como realizar la cobranza a los clientes.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

- 1.- Recibir del jefe de ventas los pedidos para entregar fuera del local, siguiendo la ruta establecida por el mismo jefe.
- 2.- Checar que el cargamento en el camión este completo, para proceder con el reparto.
- 3.- Entregar pedidos, recibiendo el dinero correspondiente a la factura entregada.
- 4.- Entregar el dinero de las facturas al jefe de ventas, en caso de ser una venta a crédito entregar la nota de remisión firmada por el cliente.
- 5.- Reportarse en cada lugar donde se encuentre, para recibir nuevas instrucciones.
- 6.- Recoger con los agricultores, las semillas que el jefe de compras a autorizado.

7.- Dar mantenimiento a los camiones, donde se reparten los pedidos y se recogen las compras, así como a los tractores y camionetas a servicio del negocio.

8.- Llevar a cabo la cobranza a los clientes sujetos a crédito.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 25 años en adelante..
- b) Educación mínima de secundaria.
- c) Conocimiento de la ciudad.
- d) De preferencia sexo masculino.
- e) Que sepa conducir automóviles de carga pesada y que cuente con licencia vigente.
- f) Contar con cartas de recomendación, donde haya ejercido trabajos similares.

NOMBRE DEL PUESTO: Moledores.

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de producción.

NUMERO DE PUESTO: 10

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 3

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Llevar a cabo la molienda de semillas.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Recibir la orden del jefe de producción en cuanto a la semilla que se va a procesar, así como la especificación del termino que se quiere para la semilla.

2.- Obtener la semilla de la bodega por medio de la autorización del jefe de producción, así como el registro de la salida del almacén para el manejo del inventario.

3.- Realizar las operaciones de molienda, tanto para el maíz, trigo, garbanzo, milo y alfalfa.

4.- Mantener limpia el área de molienda, despejando el material que no se ocupa, limpiando los molinos para que no se revuelva una semilla con otra entregándola limpia.

5.- Transportar las semillas al área de ensacado ó en las tolvas para proceder con la preparación de pasturas, si ese fuera el caso.

6.- Informar al jefe de producción que ha terminado con un proceso para poder continuar con otro.

7.- Pesar la semilla que se va a moler, tanto antes como después de ser procesada.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 18 y 40 años.
- b) Escolaridad mínima de secundaria.
- c) Persona responsable.
- d) Persona con disponibilidad de tiempo.
- e) Contar con carta de recomendación.

NOMBRE DEL PUESTO:	Desgranadores.
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe de producción.
NUMERO DE PUESTO:	11
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO:	1

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

1.- Realizar el desgrane de mazorcas eficientando los procesos.

DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:

1.- Recibir del jefe de producción el pedido con la cantidad de semilla que se necesita ser desgranada, ya sea para un solo pedido o para varios que se podrán necesitar durante el día.

2.- Realizar la separación de las semillas, las mazorcas así como las ramas.

3.- Coadyuvar con los encargados de la preparación de pasturas.

4.- Llevar a cabo una limpieza diaria de la zona donde se labora, manteniendo la imagen de la organización.

5.- Dentro de la temporada de Noviembre a Enero se lleva a cabo un desgrane continuo, ya que lo que se desgrana se entrega no únicamente a los clientes, sino a CONASUPO y a los molineros que manejan cantidades más grandes.

6.- Coadyuvar al ensacado del maíz o a cargar los camiones con el maíz limpio.

7.- Llevar la mazorca a otra bodega, utilizando un tractor de la empresa.

8.- Pesar en las básculas en maíz que se obtuvo del desgrane, sin tomar en cuenta las mazorcas o ramas de la semilla.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 18 y 50 años
- b) Escolaridad mínima de secundaria.
- c) Persona responsable.
- d) Persona con disponibilidad de tiempo.
- e) Contar con carta de recomendación.

NOMBRE DEL PUESTO:	Operadores de Tolva.
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe de producción..
NUMERO DE PUESTO:	12
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO:	8
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:	
	1.- Proporcionar la incorporación de pasturas.
DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL PUESTO:	
	1.- Recibir del jefe de producción la pastura necesaria para un cliente.
	2.- Coordinarse con los demás empleados de las tolvas para realizar las operaciones.
	3.- Recibir instrucciones de cual es la receta para realizar las pasturas, siguiendo las indicaciones del cliente, estableciendo los forrajes, semillas y nutrimentos especiales, de acuerdo al ganado, ya sea lechero de engorda, avícola, porcino, etc..
	4.- Mantener limpia el área de trabajo, incrementando la imagen de la empresa.
	5.- Recibir tanto del área de desgrane como de molienda producto necesario para proceder con la elaboración de pasturas.
	6.- Dar mantenimiento a las tolvas, para trabajar con maquinaria en bien estado, evitando que se deprecien más rápido.

7.- Pesar la pastura para hacer un reporte al jefe de producción, indicando los materiales utilizado y las cantidades utilizadas.

8.- Realizar el cargamento del producto a los camiones para proceder a pesarlos.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Edad entre los 18 y 60 años.
- b) Escolaridad mínima de secundaria.
- c) Persona responsable.
- d) Persona con disponibilidad de tiempo.
- e) Contar con carta de recomendación.

IV.7 FORMAS DE PAPELERIA. Esta información se encuentra dentro de los anexos.

IV.8 DIAGRAMAS DE FLUJO. Especificados dentro de anexos.

IV.9 GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS.

1.- Línea de autoridad: Relación de autoridad en puestos organizacionales donde una persona es responsable por las actividades de otra persona. Se relaciona como un departamento o una persona; los principales departamentos de una empresa que se cree que contribuyen más al logro de los objetivos de la empresa.

2.- Canal de comunicación: Es la línea por la cual se ejerce la comunicación de la empresa donde en un extremo se encuentra el emisor y en el otro el receptor, llevando por el canal la información.

3.- Centralización: Es el grado en el cual la autoridad está concentrada o dispersa. Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, usualmente al mantenerla en el nivel superior de dicha estructura o cerca del mismo.

4.- Control: La función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.

- 5.- Coordinación: Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo en el cumplimiento de propósitos y objetivos del grupo.
- 6.- Creatividad: Capacidad de desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a los problemas.
- 7.- Departamento: Area, división o sucursal de una empresa sobre la cual un gerente tiene autoridad respecto al desempeño de actividades y al logro de resultados específicos.
- 8.- Descentralización de la autoridad: Tendencia a dispersar la autoridad en la toma de decisiones en una estructura organizacional.
- 9.- Dirección: Función de los gerentes que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo.
- 10.- Eficiencia: Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.
- 11.- Objetivos o metas: Fines a los cuales se dirige la acción, los puntos finales de la planeación.
- 12.- Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de libertad, dentro de ciertos límites, en la orientación de la toma de decisiones.

13.- Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son guías de acción; detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.

14.- Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un curso de acción y, normalmente, apoyados por capital y presupuestos de operación.

15.- Pronóstico de ventas: Pronóstico de las ventas esperadas, por producto o servicio y precio, para un periodo en el futuro; los pronósticos se incluyen en las planeaciones.

16.- Reclutamiento: Atraer candidatos para puestos ejecutivos y operativos con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa.

17.- Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores por ejercer la autoridad delegada a ellos en una forma para lograr los resultados esperados.

18.- Tecnología: Suma total de conocimientos sobre la manera de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y conocimientos organizados acerca de la manera de hacer las cosas.

19.- Toma de decisiones: Selección entre alternativas de un curso de acción.

CONCLUSIONES

La organización como entidad dinámica y nunca debe considerársele estática. El aumento y la disminución de las ventas, los cambios en los productos que se fabrican, la rotación de personal, las mejoras en las fábricas y los aumentos en los costos, son unas cuantas de las circunstancias que crean la necesidad de revisar y sugieren posibles cambios. Puede darse el caso de que la estructura de la organización creada hoy, mañana ya no sirva, debido a sucesos futuros. Lo que es satisfactorio para una situación, puede no serlo para otra que se presente. A veces, los cambios en la estructura son inevitables; tienen que hacerse, porque demorarlos se traduce frecuentemente en mayores dificultades.

Lo más fundamental puede ser que por medio de una buena organización en la FORRAJERA SAN CRISTOBAL, cada miembro de la estructura conozca qué actividades tiene que desempeñar; que sus labores sean bien definidas, para que pueda cumplirlas con toda eficiencia, y que se reduzcan al mínimo las confusiones e incomprendiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer.

Para la adecuada organización debe de incluirse una suficiente delegación de autoridad, en forma ordenada, a las personas indicadas.

La organización trae por resultado el mejor aprovechamiento del personal y elementos materiales disponibles, con lo cual la empresa puede comenzar a realizar nuevos proyectos, en cuanto a expansiones, nuevas adquisiciones de tecnología, etc.

Al realizar la sistematización de procesos y funciones de la empresa FORRAJERA SAN CRISTOBAL, dando por el proceso de organización aplicado a un manual de organización y procedimientos se obtiene:

a) Una consecución de objetivos personales e individuales de quienes están relacionados con la empresa. El propósito fundamental de este criterio es aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de la empresa y obtener un rendimiento apropiado de los departamentos, logrando el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

Al prestar la adecuada atención a la estructura organizacional por parte de cada miembro y tomando en cuenta el nivel de jerarquía que tengan, podrán asumir cierta responsabilidad determinando el límite de autoridad, participación de formulación de políticas, el derecho a ser oído, y otras condiciones que

contribuyen directamente a su satisfacción personal y consecuentemente al de la empresa.

b) Una mayor coordinación tanto en las actividades internas de los departamentos, como entre la gerencia y los distintos niveles departamentales para promover la armonía y comprensión dentro de la empresa; con esto se logra una comunicación más efectiva canalizando adecuadamente el objeto de la comunicación para que otra persona se percate y entienda cada uno los fines de su departamento, así como los generales de la empresa.

c) Un mayor control de las actividades que se desarrollen, mediante un análisis de la información, comparación de los resultados para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y aplicando las medidas correctivas de acuerdo a lo que se ha hecho.

d) Determinación rigurosa de las funciones que se desarrollen dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas evitando la duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionadas, y que existan funciones de las que nadie es responsable.

BIBLIOGRAFIA

- .FERRER PEREZ, Luis "Guía práctica de Desarrollo Organizacional". ,México, Trillas, 208 pp.
- CHIAVENATO, Idalberto "Iniciación a la Administración General". México, Mc Gra Hill, 1993. 80 pp.
- GANNON, Martin J. "Administración por resultados". 1a ed., México, Cecsá, 1994. 392 pp.
- GOMEZ CEJA, Guillermo "Planeación y Organización de Empresas". 8a. ed., México, Mc Graw Hill, 1994. 432 pp.
- HAMPTON, David R. "Administración". 3a. ed. ,Mc Graw Hill, 791 pp.
- KOONTZ, Harold y EHRICH, Heinz. "Administración".9a. ed. México, Mc Graw Hill, 1990. 771 pp.
- REYES PONCE, Agustín "Administración de Empresas" 1a. ed., México, Limusa, 1981. 392 pp.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Como elaborar y usar los Manuales Administrativos". 2a. ed., México, Ecasa, 1993. 161 pp.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos , México, Ecasa, 270 pp.
- STONER James y WANKEL, Charles "Administración". 3a. ed., México, Prentice Hall, 826 pp.

- TERRY, George R. "Principios de Administración". México, Continental, 1982. 699 pp.

ANEXOS

REGLAMENTO DE TRABAJO

A) DECLARACIONES DE DERECHOS SOCIALES:

Art. 123 Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El congreso de la unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo;

I. La duración de la jornada máxima será de 8 (ocho) horas.

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de 14 años.

Los mayores de esta edad y menores de 16 tendrán como jornada máxima la de 6 horas;

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos;

V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de 6 semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y 6 semanas posteriores al mismo,

debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán 2 descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;

VI. Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad

subsistirá aun en el caso de que el patrón contrate el trabajo por un intermediario;

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

XXII. El patrono que despida a un obreros in causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La Ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los

malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él.

XXIV. De las deudas contraías por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrán exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes;

XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular.

En la prestación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia

RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO:

Art. 20 Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación

es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Art. 21. "Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Art. 22 Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan terminados u educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Art. 24 Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de

los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Art. 25 El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I.. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la Ley, y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Art. 27 Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que forman el objeto de la empresa o establecimiento.

CONDICIONES DE TRABAJO:

A) Jornada de trabajo:

Art. 58 Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Art. 59 El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Art. 61 La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta

Art. 63 Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Art. 64. Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Art. 65. En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros ó el patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males .

Art. 66. Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana .

Art. 67 Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Art. 68 Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la Ley.

B) Días de descanso:

Art. 69 Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Art. 70. En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

Art. 71. En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Art. 72 Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana, o cuando en el mismo día o en la misma semana preste

servicios a varios patrones, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días en que hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido de cada patrón.

Art. 73. Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

Art. 74 Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1o. de enero;
- II. El 5 de febrero;
- III. El 21 de marzo;
- IV. El 1o. de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El 20 de noviembre;
- VII. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la

transmisión del Poder Ejecutivo Federal

VIII. El que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

Art. 75 En los casos del artículo anterior los trabajadores y los patrones determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá la Junta de Conciliación Permanente o en su defecto la de Conciliación y Arbitraje.

Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

C) Vacaciones:

Art. 76 Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Art. 78 Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

Art. 79 Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Art. 80 Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

D) Salario:

Art. 82 Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Art. 84 El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Art. 86 A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Art. 87 Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que

se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Art. 88 Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

D) Salario Mínimo:

Art. 90 Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los

trabajadores a la obtención de satisfactores.

E) Normas protectoras y privilegios del salario:

Art. 98 Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

Art. 100 El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

Art. 101 “ El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro

signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

Art. 107 Está prohibida la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto.

Art. 108 El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

Art. 109 El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

Art. 110 Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

I. Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos

hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del salario mínimo.

Art. 116 Queda prohibido en los centros de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar y de asignación.

Esta prohibición será efectiva en un radio de cuatro kilómetros de los centros de trabajo ubicados fuera de las poblaciones.

Para los efectos de esta Ley, son bebidas embriagantes aquellas cuyo contenido alcohólico exceda del cinco por ciento.

F) Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas:

Los trabajadores participaran de las utilidades de la empresa, de acuerdo al porcentaje señalado por el patrón.

Art. 123 La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto

de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

Art. 127 El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades se ajustará a las normas siguientes:

I. Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades;

II. Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario aumentado en un veinte por ciento, como salario masivo.

III. El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario;

IV. Las madres trabajadoras, durante los periodos pre y postnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el período de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo:

VII. Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año, por lo menos.

Art. 128 No se harán compensaciones de los años de pérdida con los de ganancia.

Art. 131 El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de la empresa.

FORMAS DE PAPELERIA

FORMA NO. 1 (UNO)

PESADO DE BASCULAS FAIRBANKS-MORSE			
CARGA		FECHA	
DE			
	KILOS BRUTO	PARA	
	KILOS TARA	PRECIO	EL KILO
	KILOS NETO	VALOR	
	Pesador		Placas

FORMA PARA PESAR EN LAS BASCULAS

1.- Contenido:

1 hoja original	Para la empresa
1 copia en papel	Para archivo contable
1 copia en cartón	Para el cliente

2.- Instrucción del llenado de forma

Carga:	Producto que se compra o vende
Fecha:	Del día en que se pesa
De:	El Cliente o Proveedor
Kilos bruto:	Con la báscula se marca el vehículo cargado
Kilos tara:	Con la báscula se marca el vehículo sin carga
Kilos neto:	El total de producto que se compra o vende
Para:	A quién va designado el producto
Precio:	El vigente en el día que ha sido pesado
Valor:	La cantidad que se va a pagar.
Pesador:	El encargado de la báscula.
Placas:	Del vehículo que se esta pesando

FORMA NO. 2 (DOS)

FORRAJERA SAN CRISTOBAL, S.A. DE C.V.

Lázaro Cárdenas No. 621 Col. Sn. Isidro C.P. 45180

Tel. 633-09-32 y 656-15-83 Zapópan, Jalisco.

R.F.C. FSC 920330-AG6

FACTURA

FECHA

DIA

MES

AÑO

NOMBRE

DIRECCION

CIUDAD

R.F.C.

CANTIDAD

DESCRIPCION

PRECIO U.

IMPORTE

SUB-TOTAL

I.V.A.

TOTAL

CEDULA R.F.C.

IMPORTE CON LETRA

Debemos y pagaremos incondicionalmente a la orden de FORRAJERA SAN CRISTOBAL,

S.A. DE C.V., el importe de esta factura, que representa el valor de mercancías recibidas a entera conformidad, este pagará es mercantil y está regido por la Ley HGeneral de Títulos y Operaciones de Crédito en su art. 173 y demás correlativos, por no ser pagará domiciliado.

FIRMA DE CONFORMIDAD

CONTENIDO:

- 1.- Hoja blanca: Para el cliente
- Hoja Azul: Archivo
- Hoja Amarilla: Asesor contable
- Hoja Rosa: Archivo
- 2.- La factura es tamaño media carta

FORMA NO. 3 (TRES)

FORRAJERA SAN CRISTOBAL, S.A. DE C.V.

COMPRA-VENTA, DISTRIBUCION Y CONSIGNACION DE:
FORRAJES, SEMILLAS, PASTURAS, ALIMENTOS PARA
AVES, CERDOS, Y GANADO.

LAZARO CARDENAS No. 621 TELS. 633-09-32 y 656-15-83
COL. SAN ISIDRO C.P. 45180 ZAPOPAN, JAL.

FECHA		REMISION	
		R.F.C. FSC-920330-AG6	
NOMBRE:			
DOMICILIO:			
CIUDAD:			
R.F.C.:			
CANT.	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE
	CASCARA DE SOYA		
	CASCARILLA DE SEMILLA DE ALGODON		
	GERMEN DE MAIZ		
	HARINOLINA		
	MELAZA		
	SALVADO DE MAIZ		
	SALVADO DE TRIGO		
	ALFALFA		
	CARTAMO		
	GARBANZO		
	MAIZ		
	MILO		
	TRIGO		
TOTAL N\$			

CONTENIDO:

Hoja Blanca:
Hoja Amarilla:
Hoja Azul:

Cliente ó Proveedor.
Asesor contable
Archivo

FORMA NO. 4 (CUATRO)

NUMERO

VENCIMIENTO

IMPORTE

Por el presente pagaré reconozco que debo y obligo a pagar en esta ciudad o en cualquier otra en que se requiera de pago a _____ o a su orden el día de su vencimiento la cantidad de _____

Valor recibido en _____ a _____ entera satisfacción.

La cantidad que ampara este pagaré es parte de cantidad mayor, por la cual se otorgan otros pagarés con vencimientos posteriores y queda expresamente convenido que si no es pagado este documento precisamente a su vencimiento, se darán por vencidos anticipadamente los demás pagarés a que se refiere esta cláusula.

Este pagaré es mercantil y está regido por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 173 parte final y artículos correlativos, por no ser pagaré domiciliado.

De no verificarse el pago de la cantidad que este pagaré expresa el día de su vencimiento, abonaré _____ el rédito de _____ por ciento mensual por todo tiempo que esté insoluto, sin perjuicio al cobro más los gastos que por ello se originen.

Otorgante
Domicilio
Ciudad

de 19 _____

Firma _____

FORMA NO. 5 (CINCO)

SOLICITUD DE CHEQUE
"FORRAJERA SAN CRISTOBAL S.A. DE C.V."

FECHA		
Día	Mes	Año

NOMBRE _____

CANTIDAD
CONCEPTO

(_____) _____

SOLICITO

AUTORIZO

FORMA NO. 6 (SEIS)

POLIZA-CHEQUE

CONCEPTO DEL PAGO:

Se expide este cheque en pago del concepto que se señala
 * ATENTAMENTE

CUENTA	SUB-CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	PARCIAL	DEBE	HABER
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
SUMAS IGUALES					

FIRMA CHEQUE RECIBIDO:

FORMULO	REVISO PAGO	AUTORIZO PAGO	AUT. ASIENTO CONT.	OPERO AUXILIARES	PASO AL DIARIO	No. P.
---------	-------------	---------------	--------------------	------------------	----------------	--------

FORMA NO. 9 (NUEVE)

DEFICIENCIAS DE PRODUCTOS	
NOMBRE DEL PRODUCTO:	_____
EMPRESA Y/O AGRICULTOR	_____
DEFECTO ENCONTRADO	_____
FECHA EN QUE SE DETECTA EL DEFECTO:	_____

NOMINA DE SUELDOS

NOOMBRE DE LA EMPRESA

PERIODO

DEL	AL
-----	----

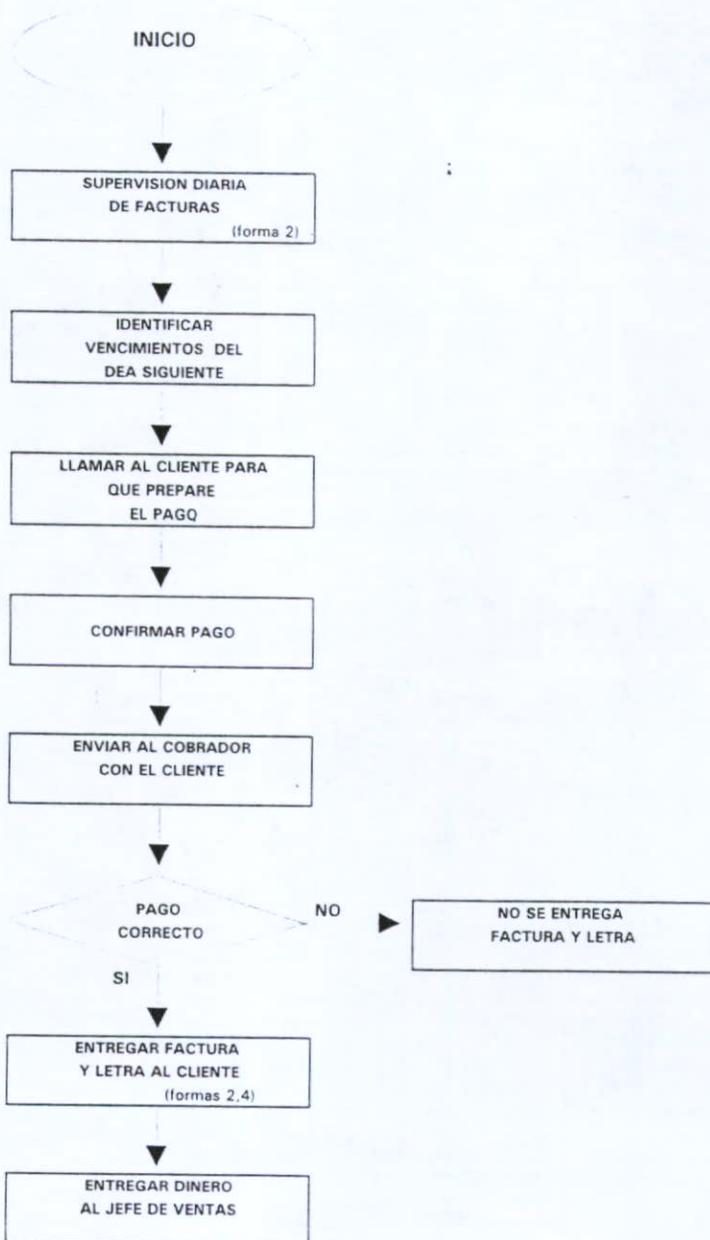
No DE REGISTRO FED DE CAUSANTES	NOMBRE	TIEMPO LABRADO		CUOTA ON FOCA	INGRESOS ESTRUC CL. IMPORTE	DEDUCCIONES PROG. TRAB.	TOTAL	OTRAS GRABO SECC.	TOTAL	PAGO NETO	FIRMA DEL EMPLEADO
		DIAS TRAB.	HORA TRAB.								
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											

TOTALES											
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

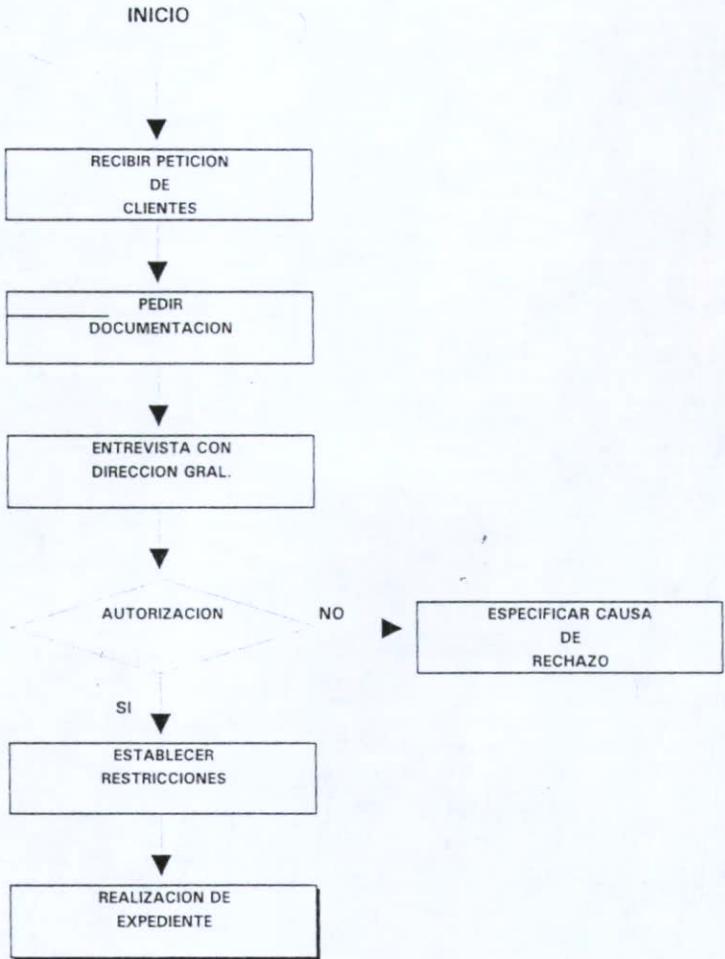
FIRMA DEL EMPLEADO											
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

DIAGRAMAS DE FLUJO

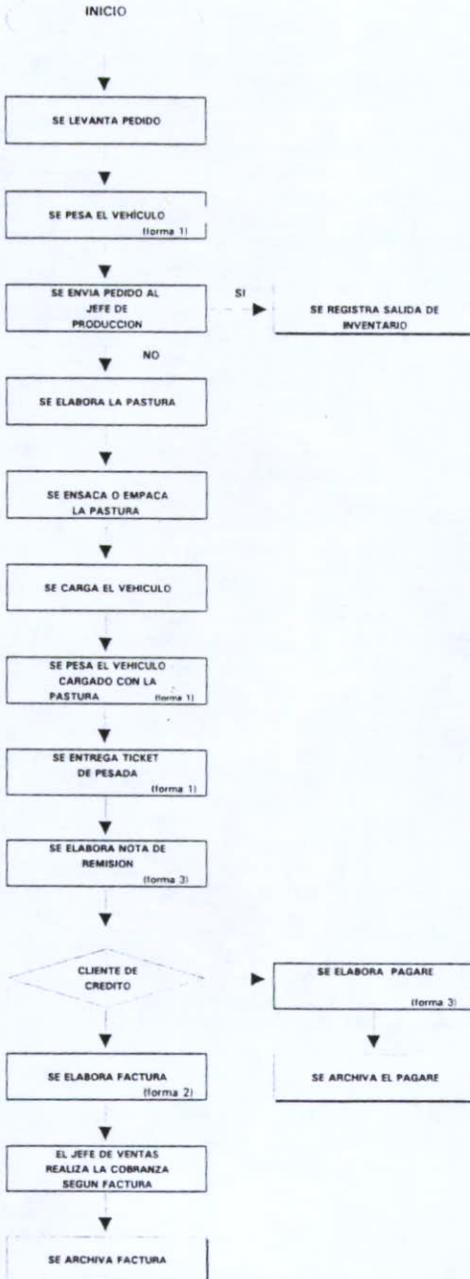
PROCESO DE SEGUIMIENTO DE CLIENTES A CREDITO



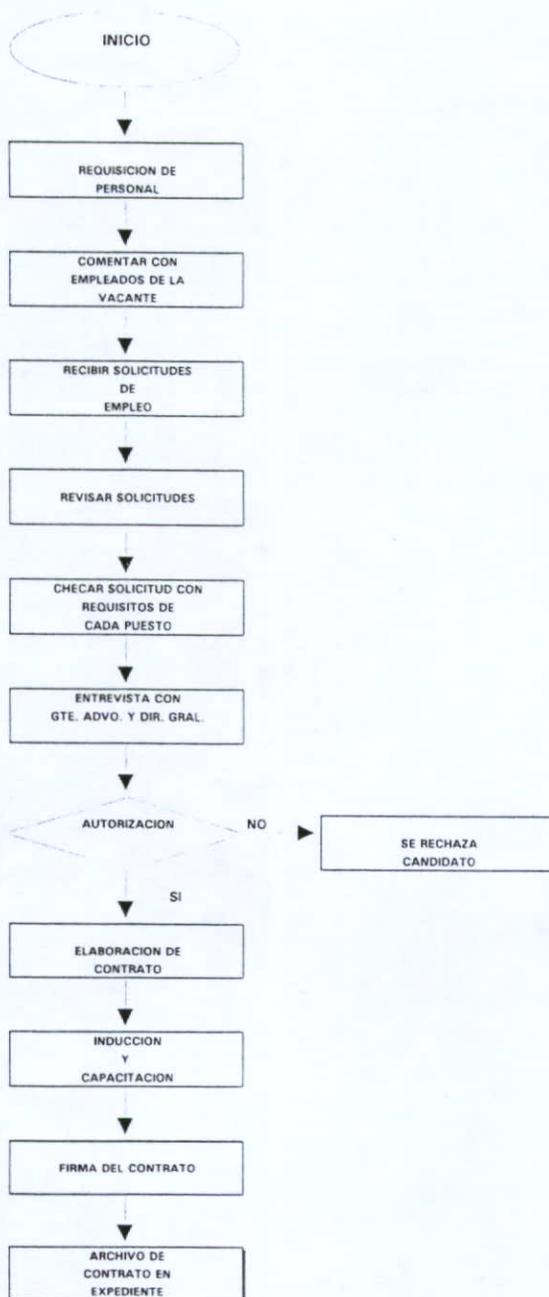
PROCESO PARA AUTORIZACION DE CLIENTES A CREDITO



PROCESO DE VENTA



PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL

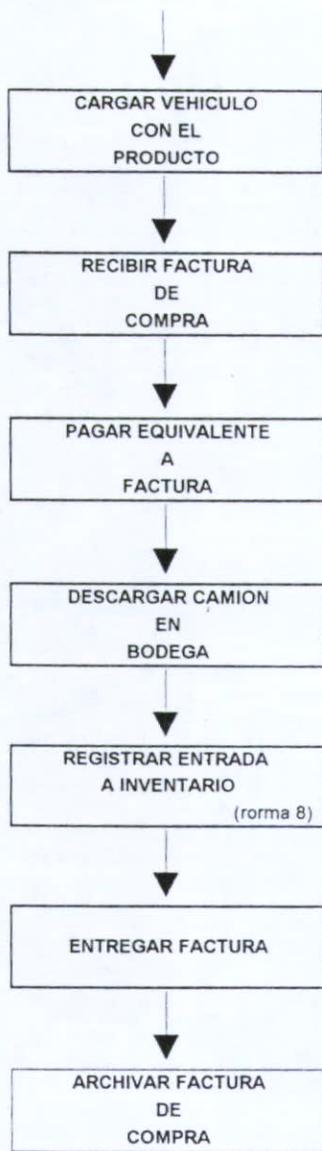


PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO



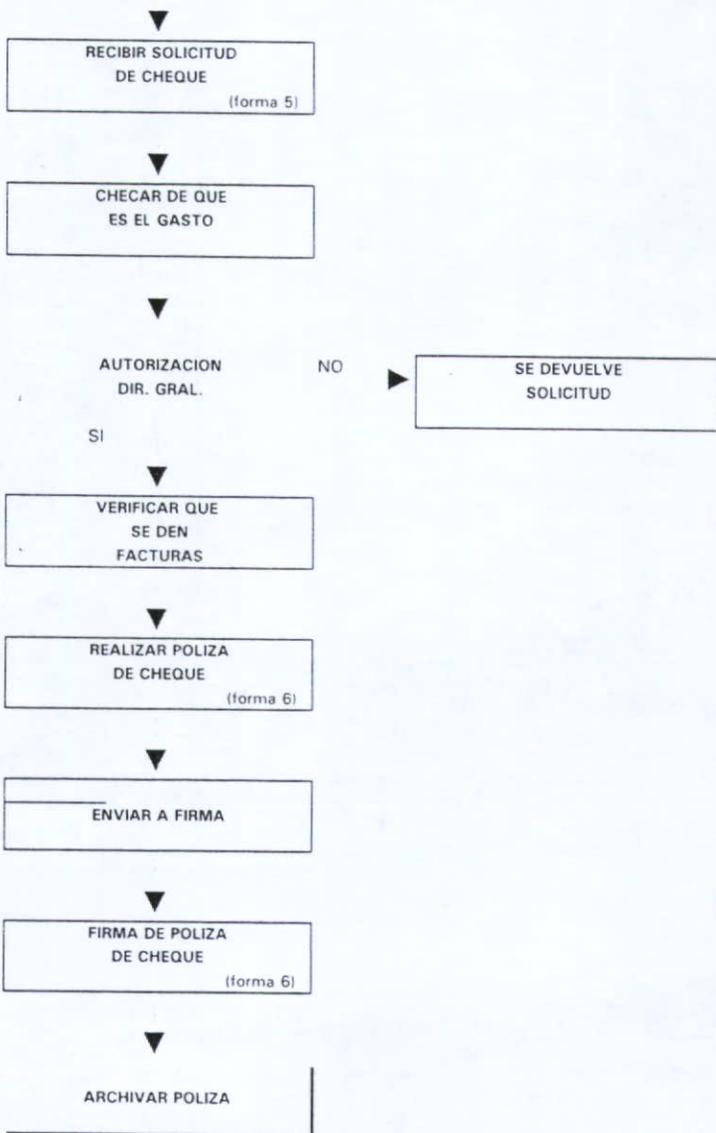
PROCESO DE COMPRAS





PROCESO DE ELABORACION DE CHEQUES

INICIO





S TESIS FORROS S
ELECCIONADO

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614.83.90
MORELOS No. 565 TEL. FAX 614.38.34
MORELOS No. 647 TEL. 614.01.34