



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ

**ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA COMERCIALIZADORA
CAFÉS MONTAÑAS ESPECIALES DE LA SIERRA S.A. DE C.V.**

INFORME TÉCNICO DE RESIDENCIA PROFESIONAL

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Presenta:

Perla Gómez Enríquez

Asesor interno:

Lic. José Antonio Gómez Roblero

Asesor externo:

Lic. Karina Argüello Enríquez

Periodo:

Agosto-Diciembre 2018

Tuxtla Gutiérrez Chiapas, México; a 7 de Enero del 2019.

Tabla de contenido

INFORME TÉCNICO	3
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
PROBLEMAS A RESOLVER	6
PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	8
RESULTADOS OBTENIDOS	13
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	14
COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y VIRTUALES	17

INFORME TÉCNICO

1.- JUSTIFICACIÓN

Una comercializadora posee una gran capacidad para detectar y generar negocios de larga duración y concretarlos en los diferentes mercados mundiales. Se dedica a la importación de bienes con dos objetivos: abastecer el mercado interno o fabricar productos exportables.

Estas entidades ofrecen la ventaja de **realizar operaciones de comercio exterior sin la necesidad de que una empresa se involucre en registros, trámites aduanales u otras obligaciones fiscales (como el registro en el Padrón de Importadores)**; orientan a sus clientes en la realización de dichas acciones, asegurando el cumplimiento de las regulaciones o restricciones correspondientes.

Su importancia radica, en parte, en la gestión que realizan en el campo de las exportaciones, puesto que **brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector, investigar mercados y buscar nuevas oportunidades de negocios.**

Sea una pequeña, mediana o gran empresa, todas necesitan algún tipo de pauta organizativa.

Es muy frecuente encontrar en las pequeñas empresas trabajadores que no saben que deben hacer, sobre todo cuando recién ingresan, pasan dos o tres días adivinando cuáles son sus roles. Esto se debe a la falta de organización de la empresa. Lo primero que debe saber un trabajador nuevo, como parte de la inducción que debe recibir por parte de la empresa, es conocer la visión, misión y objetivos de la compañía, el organigrama funcional de toda la empresa y el MO.

El manual organizacional es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MO contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, si no porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. Los manuales como herramientas en la administración permiten llevar un mejor control en los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, ya que permiten un mayor análisis del personal, políticas, procesos y procedimientos entre otras prácticas de forma sencilla y clara.

Como ven, la existencia del MO en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

El manual organizacional para la comercializadora Cafés Montañas especiales de Chiapas S. A. de C. V. ha generado un cambio significativo dentro de la gestión de las actividades que obtiene cada empleado. A pesar de ser una microempresa contaba con diversas actividades las cuales eran realizadas por una sola persona, generando procesos lentos, con la ayuda del manual organizacional, todos los empleados cuentan con actividades delegadas de acuerdo a su área y función dentro de la empresa.

2.- OBJETIVO GENERAL

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una adecuada funcionalidad administrativa de la institución.

2.1.- Objetivos Específicos

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

3.- PROBLEMAS A RESOLVER

El empresarismo se ha entendido tradicionalmente, en forma general, como un proceso de llevar adelante iniciativas y decisiones de creación de empresas en cualquier sector de actividad económica o social en tal sentido se ha impulsado a nivel universal como un propósito firme para hacer frente al desempleo.

Sin embargo, el empresario moderno cuenta con demasiadas ventajas a diferencia del tradicional.

El manual organizacional es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la empresa en su conjunto o parte de ella, además define concretamente las funciones de cada una de las áreas que integran la institución.

Dentro de la empresa Cafés Montañas Especiales de Chiapas S. A. de C. V. se podía notar el tradicionalismo, ya que las responsabilidades estaban centradas en el administrador único y no existía organigrama que mostrara la jerarquización de los puestos.

Se apreciaba que la realización de las actividades, tales como: contactar clientes, realización de embarques, conexión con productores, entre otras, se tomaban más tiempo del necesario, lo cual generaba algunos contratiempos.

Tomando en cuenta el análisis que se hace a la situación de la empresa, manual organizacional permite dar respuesta y una propuesta de mejoramiento a la problemática existente. En tal sentido, las causas posiblemente que den origen a la problemática planteada, se mencionan a continuación:

- Concentración de responsabilidades en el administrador único.

- Falta de implementación de las TIC's en los procesos.
- Clasificación de los puestos no equilibrada.
- Personal contratado anteriormente no capacitados y con características necesarias para los diversos puestos.

4.- PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Conocimiento y recolección de datos de la empresa

Consiste en realizar una visita a la empresa para conocer las áreas que la conforman y encontrar las necesidades y áreas de oportunidad de esta. Así mismo recolectar el número de puestos y empleados que existen en ella y la competencia con la que cuenta.

Para la realización de esta fase, fue necesario contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura organizacional existente, las necesidades y funciones de cada puesto. Las cuales se mencionan a continuación:

Investigación documental

El empleo de esta técnica permitió captar la situación que existe en la empresa, pudiendo observar las deficiencias, necesidades y áreas de oportunidades para poder trabajar, esto a través del análisis de documentos sobre los perfiles de puesto, actividades a realizar, requisitos, entre otras cosas.

Investigación de campo

El empleo de esta técnica permite conocer las actividades diarias de los puestos que se encuentran en la empresa, conociendo a fondo las especificaciones necesarias así como los conocimientos que debe de tener el personal que las ocupará para que estas puedan realizarse satisfactoriamente.

Conocer como están integradas las áreas de la empresa

El área de gestión tiene por función la dirección de la empresa por la cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Es la práctica que permite tener el control de la empresa utilizando información precisa y

relevante de las distintas áreas y tomando acciones adecuadas según la estrategia y objetivos de la empresa.

Las áreas de la empresa, siempre serán indispensables, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos, son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

Generalmente una empresa está formada por al menos 5 a 6 áreas funcionales básicas: Dirección General, Administración y Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Contabilidad, Publicidad y Mercadotecnia e Informática, pero puede estar formada por muchas más.

El número de áreas de la empresa dependerá del tamaño de la organización. En las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de las otras.

La tarea de identificar cada una de las áreas de la empresa es conocer las funciones que tiene cada una e identificar si están bien distribuidas.

Para obtener dicha información se generó una reunión con el administrador único en la cuál se discutieron la cantidad de actividades que se deben realizar y el número de empleados dentro del organigrama de la empresa, así también, se platicó como están distribuidas dichas actividades en los empleados.

Entrevista a empleados

Una encuesta para empleados es una herramienta que permite medir las actitudes, percepciones, la satisfacción o el desempeño de los trabajadores.

A través de ella se puede obtener retroalimentación e identificar las variables independientes y dependientes sobre la formación de los empleados. Las variables independientes pueden ser la comunicación corporativa, el pago de beneficios, el ambiente de trabajo, etc. Las variables dependientes pueden ser para conocer la satisfacción general, la probabilidad de que recomiende la empresa donde trabajan la probabilidad de que se quede a laborar por largo tiempo.

El objetivo de realizar las entrevistas es mostrar interés en la opinión de los empleados y hacerles entender que se busca una mejora para la empresa.

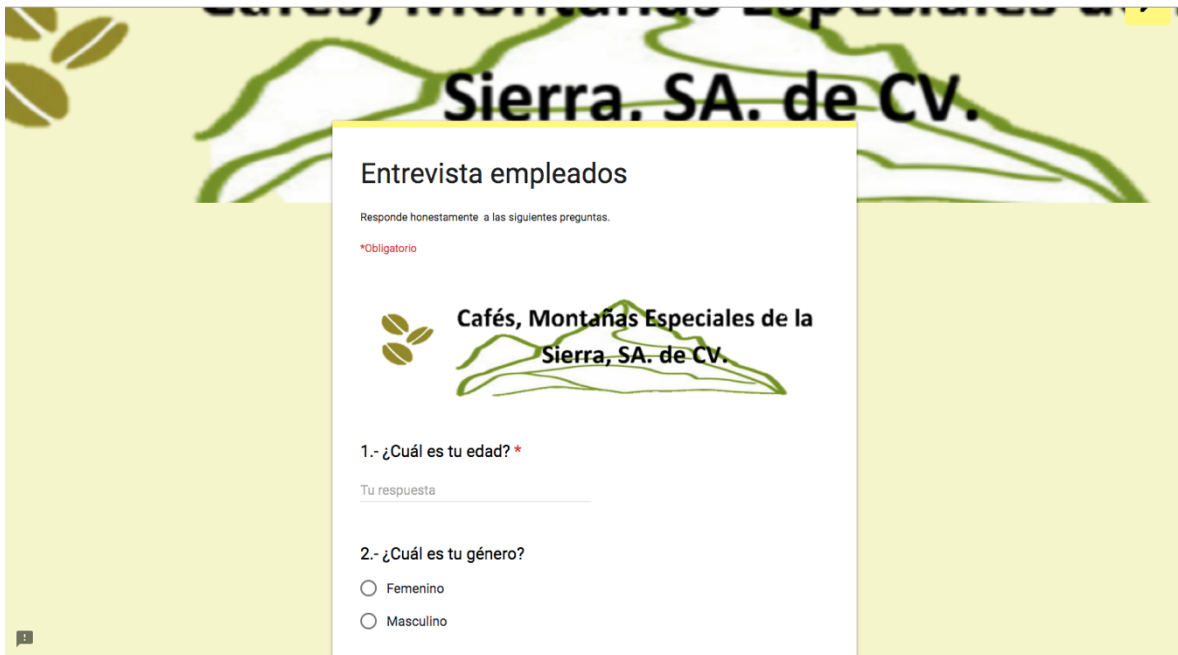
El proceso de la elaboración de las entrevistas se llevó a cabo de dos maneras, una fue de manera personal y cualitativa realizando las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describirías el clima laboral dentro de la empresa?
2. ¿Qué modificarías en la manera de cómo se desarrolla la empresa para obtener un mayor aprovechamiento y optimizar los procesos?
3. ¿Dónde te ves dentro de 5 años, laboralmente?

Dichas preguntas fueron respondidas de manera personal con el administrador único.

La siguiente manera fue a través de un cuestionario en Google Drive en la cuál los empleados respondieron de manera anonima las siguientes preguntas.

Imagen 1: Entrevista a empleados



The image shows a Google Forms survey titled "Entrevista empleados" for "Sierra, S.A. de CV.". The survey is set against a background with a green and yellow color scheme and a logo of coffee beans and a mountain range. The survey text includes: "Responde honestamente a las siguientes preguntas.", "*Obligatorio", and the company logo and name "Cafés, Montañas Especiales de la Sierra, S.A. de CV.". The first question is "1.- ¿Cuál es tu edad?*" with a text input field labeled "Tu respuesta". The second question is "2.- ¿Cuál es tu género?" with two radio button options: "Femenino" and "Masculino".

Fuente. Autor

Imagen 2: Entrevista a empleados

3.- ¿Cuál es tu estado civil?

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Viudo (a)

4.- ¿Cómo calificarías el crecimiento de la empresa? *

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5.- ¿Consideras que tu horario laboral es justo? *

- Si
- No

Fuente. Autor

Imagen 3: Entrevista a empleados

6.- Selecciona de todas las habilidades, 3 que sobresalgan en tu persona. *

- Responsable
- Empático
- Con iniciativa
- Puntual
- Comprometido
- Confiable

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del servicio

Google Formularios

Fuente. Autor

Definición de las funciones del área

Ya establecidas las áreas con las que cuenta actualmente la empresa y realizadas las entrevistas a cada empleado, se definirá la función principal y los objetivos con los que debe cumplir cada área dentro de la empresa.

Para eso se lleva a cabo un análisis donde se comparen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Si el objetivo es mejorar y optimizar los procesos dentro de la comercializadora Cafés Montañas Especiales de la Sierra S. A. de C. V. , el **análisis FODA** puede ser usado para ayudar en el logro de ese objetivo. En este caso, podemos entender cada grupo de factores de la siguiente manera:

- **Fortalezas:** Atributos de la organización que son útiles para lograr el objetivo.
- **Debilidades:** Atributos de la organización que son perjudiciales para la consecución del objetivo.
- **Oportunidades:** Condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.
- **Amenazas:** Condiciones externas que son perjudiciales para la consecución del objetivo.

Una vez hecho el análisis se elaboran las estrategias y el tiempo en el que se llevarán a cabo, para eso se toman en cuenta las actitudes y aptitudes de cada empleado para asignarles un nuevo puesto con nuevas responsabilidades.

Inicio del manual organizacional

Como resultado de la investigación documental y aplicada en la residencia se tiene como producto el manual organizacional, el cual establece los lineamientos necesarios, una mejor distribución de las áreas laborales así como las funciones de cada una para el desarrollo de la comercializadora Cafés Montañas Especiales de la Sierra S. A. de C. V.

5.- RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo al estudio que se realizó en la comercializadora Cafés Montañas Especiales de la Sierra S. A. de C. V. con la finalidad de detectar posibles deficiencias en la misma o algún área de oportunidad para mejorar, se pudo observar el gran desequilibrio en la delegación de responsabilidades y funciones de las áreas de la empresa como consecuencia de no tenerlas bien definidas.

Por otro lado se identificó un área de oportunidad al distinguir la deficiencia del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, ya que dentro de la empresa solo se manejaba un correo para atención a clientes, contacto con productores y con los mismos empleados, dicho correo era manejado por una sola persona, es decir, el administrador único, por lo tanto en ocasiones se saturaba y tomaba mas tiempo de lo normal en responder algunos correos importantes. Se optó por crear un correo laboral para cada empleado y otro que sea especialmente para asuntos de la empresa.

Como resultado de la reingeniería de las áreas de la empresa, después de dos meses de observación se puede detectar un avance y una mejor organización y ejecución de las funciones de cada una de ellas, ya que el Manual Organizacional estipula la descripción de cada área, actividades que debe desarrollar y el perfil deseable de cada empleado dentro del organigrama.

En cuanto a la implementación de las TIC's en la empresa para su uso interno como externo, se pueden apreciar un incremento en la eficiencia de respuestas a clientes y productores, así como una mejor comunicación entre los empleados.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La organización de la mayor parte de las empresas de nuestro país se ha realizado conforme a la práctica diaria y la aplicación más o menos correcta del criterio de los jefes, basándose la mayoría de las veces en la experiencia laboral, que aunque llegue a ser correcta, no está escrita por lo que no tiene un carácter permanente y resulta difícil transmitir esa experiencia.

A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que los manuales de operación resultan indispensables para cualquier organización, gracias ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la organización.

Por otra parte se puede concluir que sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura esta diseñada para cubrir sus necesidades.

Mientras mas clara sea la definición del puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quien debe hacer el trabajo.

El manual aporta los conocimientos del trabajo para que se desarrollen con destreza, habilidad y confianza, contribuyendo a obtener calidad en el desempeño de todos los empleados en todos los departamentos y hace de las empresas organizaciones más competitivas.

La comercializadora Cafés Montañas Especiales de la Sierra tiene un gran potencial de crecimiento, esto debido a que el ámbito en el que se desarrolla tiene un mercado bastante grande.

Se recomienda que la comercializadora Cafés Montañas Especiales de la Sierra tome en consideración la propuesta del Manual Organizacional y lo proporcione a todos los miembros de la organización para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados a los clientes. Es importante que se realicen las actualizaciones necesarias al mismo como resultado de mejora o cambios que puedan ocurrir en el campo laboral, cabe recalcar que las organizaciones con entes vivos los cuales se encuentran en cambio constante por lo que cuando se requiera realizar los mismos es necesario que estos se reflejen en el manual.

La clara definición de las responsabilidades además generaría una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por una persona capacitada para ello. También disminuiría el trabajo en la dirección general otorgando mayor tiempo para realizar las actividades específicas de su puesto.

7.- COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

En la realización de la residencia profesional en la comercializadora Cafés Montañas Especiales de la Sierra S. A. de C. V. me desarrollé en el área de administración, permitiendo generar el Manual Organizacional de dicha empresa.

En el desarrollo de mis actividades diarias desarrollé las siguientes competencias:

- Desarrollo de relaciones interpersonales al tratar con clientes y productores.
- Organización de eventos de convivencia para colaboradores de la comercializadora.
- Elaboración y revisión de nomina quincenal
- Manejo de las TIC's para mejorar el desarrollo de las actividades dentro de la empresa y con los clientes y/o productores.
- Manejo de software Microsoft Excell y Google tools para elaborar trabajos en línea con los empleados al registrar los productores que se sumaban a la cartera de la empresa.

Competencias profesionales

1. Desarrollar y aplicar habilidades directivas.
2. Diseñar e innovar estructuras administrativas y de procesos.
3. Aplicar métodos cuantitativos y cualitativos.
4. Integrar, dirigir y desarrollar equipos de trabajo.
5. Utilizar las nuevas tecnologías de información.
6. Desarrollar el capital humano.

8.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y VIRTUALES

- Caferri Cecilia. (2018). 7 áreas para operar una empresa. Diciembre 2018, de About Español Sitio web: <https://www.aboutespanol.com/7-areas-para-operar-una-empresa-2480067>
- Centro de desarrollo personal y profesional. (2010). La importancia del manual organizacional y de funciones.. Noviembre 2018, de Centro de desarrollo personal y profesional Sitio web: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>.
- Conde Cruz Diego Fernando. (2013). Conceptos de creación y fortalecimiento de empresas. Septiembre 2018, de Prezi Sitio web: <https://prezi.com/9fmiopp6sbdi/los-conceptos-de-creacion-y-fortalecimiento-de-empresas/>.
- Gómez Perla. (2018). Entrevista para empleados. Septiembre 2018, de Google Drive Sitio web: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdk8wR-uezS-XyaoF1cecVTQKjpJmjerhcwlnKdHdutZFmGw/viewform>
- González Hernández Nitsa Lilia . (2015). Áreas funcionales de una empresa. Noviembre 2018, de Gestiópolis Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Logycom. (2018). ¿Cómo funciona una comercializadora en México?. Noviembre 2018, de Logycom Sitio web: <https://www.logycom.mx/blog/como-funciona-una-comercializadora-en-mexico>
- López Héctor. (2012). Análisis FODA: 5 pasos para hacer el análisis. Octubre 2018, de Axeleratum Sitio web: <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-primera-parte/>
- QuestionPro. (2018). Encuestas para empleados: Qué son y por qué utilizarlas. Agosto 2018, de QuestionPro Sitio web: <https://www.questionpro.com/es/encuestas-de-entrenamiento-para-empleados.html>