



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN PARA UNA ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE
PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS”

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

**P R E S E N T A D A
P O R :**

GARCÍA PINEDA BLANCA MARLENE

ASESOR: L. A. MARÍA ANGÉLICA HERNANDEZ ARAIZA

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX. AGOSTO DEL 2005

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES (Felipe y Carmen):

Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme, por lo que soy y por todo el tiempo que les robe pensando en mí; se que nunca podré pagar todos sus desvelos, cariño y amor, solo me queda dedicarles el logro de mis metas que son tuyas también.

¡Por todo eso y más mil Gracias!!

A MIS HERMANOS (Guillermo, Eduardo e Israel):

Por ser parte de mi vida, apoyarme y estimularme a cumplir mis metas.

A MIS ABUELITOS:

Aunque ya no haya podido compartir con ellos esta alegría, quiero darles las gracias por sus sabios consejo de vida.

A MIS TIOS Y TIAS:

Por la confianza que siempre me han brindado, que me ha ayudado a seguir adelante.

Quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes estuvieron presentes en la etapa de mi vida que termina, gracias por el apoyo que siempre me brindaron.

A LA ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES ELABORADORA DE QUESOS:

Por permitirme realizar la presente investigación en su muy distinguida industria. Un agradecimiento especial a Johann, Ing. Hipólito y el Sr. Guillermo que tuvieron la paciencia de brindarme valiosísima información.

A LA UNAM:

Quiero agradecer a la Universidad por permitirme sentir orgullo de pertenecer a la máxima casa de estudios, con la promesa de poner muy en alto su nombre con trabajo constante, esfuerzo y dedicación.

A LA FESC C-4:

En testimonio de gratitud ilimitada por abrirme sus puertas y brindarme las herramientas necesarias en mi formación profesional.

A MIS MAESTROS:

Con admiración y respeto a quienes me compartieron sus enseñanzas y experiencias en el recorrido de ese arduo camino de superación.

A LA LIC. MARÍA ANGÉLICA HERNÁNDEZ ARAIZA:

Quiero agradecer muy especialmente a Lic. Ma. Angélica, me dedicará parte de su muy valioso tiempo asesorándome en la elaboración del presente trabajo de investigación, compartiendo sus conocimientos y experiencias; brindándome sus consejos y paciencia, ayudándome en la culminación de mi gran sueño de terminar con mi carrera profesional.

MI AGRADECIMIENTO A:

- L. A. María Angélica Hernández Araiza
 - L. A. Margarita Ángeles Parra
 - L. A. Guadalupe Ayuar Cebrero
 - L. A. Yolanda Zamudio García
 - M. A. Delia Cuevas Salgado

INDICE

	Página
Planteamiento del problema	8
Objetivo	9
Hipótesis	9
Introducción	10

Capítulo I La administración

1.1.	Antecedentes de la administración	13
1.1.1.	El estudio de la administración	15
1.1.2.	Surgimiento de la licenciatura en administración en México	16
1.2.	Definición nominal de la administración	17
1.3.	Conceptos de administración	18
1.4.	Características de la administración	19
1.5.	La finalidad de la administración	20
1.6.	La importancia de la administración	21

Capítulo II

El proceso administrativo

2.1.	El proceso administrativo para Henry Fayol	24
2.2.	El proceso administrativo para George Terry	26
2.3.	El proceso administrativo para Agustín Reyes Ponce	26
	I. Elementos de la mecánica administrativa	28
	a) Previsión	28
	Etapas de la previsión	28
	Principios de la previsión	29
	Reglas de la previsión	29
	Técnicas de la previsión	31
	b) Planeación	31
	Etapas de la planeación	32
	Principios de la planeación	32
	Reglas de la planeación	32
	Técnicas de la planeación	34
	c) Organización	34
	Etapas de la organización	35
	Principios de la organización	35
	Reglas de la organización	36
	Técnicas de la organización	36
	II. Elementos de la dinámica administrativa	37
	a) Integración	37
	Etapas de la integración	38
	Principios de la integración	38
	Reglas de la integración	39
	Técnicas de la integración	40
	b) Dirección	40
	Etapas de la dirección	41
	Principios de la dirección	41
	Reglas de la dirección	41
	Técnicas de la dirección	42
	b) Control	42
	Etapas del control	42
	Principios del control	43
	Reglas del control	43
	Técnicas del control	43
2.4.	Importancia del proceso administrativo	44

Capítulo III

Los manuales administrativos

3.1.	¿Qué son los manuales administrativos?	46
3.2.	Función y utilidad de los manuales administrativos	47
3.3.	Clasificación de los manuales administrativos	47
3.4.	El proceso de elaboración de los manuales	52
3.5.	Manuales de procedimientos	58
3.5.1.	¿Qué son los manuales de procedimientos?	58
3.5.2.	Finalidad de los manuales de procedimientos	59
3.5.3.	Objetivos de los manuales de procedimientos	59
3.5.4.	Importancia de los manuales de procedimientos	60
3.5.5.	Tipos de manuales de procedimientos	60
3.5.6.	Contenido de un manual de procedimientos	61

Capítulo IV

Capacitación

4.1.	¿Qué es la capacitación?	66
4.2.	Marco legal de la capacitación	67
4.3.	Función y utilidad de la capacitación	67
4.4.	Modificación de la conducta de las personas	67
4.5.	Elementos del proceso de capacitación	68
4.6.	Aspectos a considerar en la formulación de estrategias de capacitación	69
4.7.	Programa de capacitación	70
4.8.	Problemas relativos a la capacitación y el adiestramiento de trabajadores	72

Capítulo V

Caso práctico

5.1.	Antecedentes de la Asociación Municipal de Productores Rurales, elaboradora de quesos	75
5.2	Situación actual de la Asociación	77
5.3.	Determinación de la problemática de la Asociación	83
5.4.	Propuesta de elaboración e implementación de un manual de procedimientos para una Asociación Municipal de Productores Rurales, elaboradora de quesos	78
5.41.	Programa de trabajo planeado para llevar a cabo la elaboración del proyecto	85
5.5.	Manual General de procedimientos	87
5.6.	Diseño del programa de capacitación sobre el manual general de procedimientos	150
	Conclusiones	152
	Bibliografía	154

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La productividad en una Asociación Municipal de Productores Rurales (AMPR), elaboradora de quesos, ubicada en el estado de México, se ve afectada en gran parte por la desorganización existente en cuanto a la integración de recursos, tanto materiales, técnicos como humanos, viéndose esto reflejado en las escasas utilidades resultantes en cada periodo.

Derivados los problemas anteriormente mencionados, desde una inadecuada previsión, planeación, organización, integración, dirección o control; ya que no se tienen identificados los objetivos, pronósticos, programas, presupuestos, procedimientos, políticas, metas o estrategias aplicables, ni se conocen las jerarquías, funciones u obligaciones de cada integrante de la organización; ocasionando esto, duplicidad de funciones, dejando actividades sin realizar y desacuerdos constantes, así como desperdicios de materia prima, o paros de producción por faltantes de la misma; quedándose otras veces el producto en el almacén por no haberse vendido y en otras ocasiones no alcanzando a satisfacer la demanda del mercado.

Si se elabora un manual de procedimientos se van a tener mejores controles en cuanto a la producción, administración y distribución del producto, pues el personal contaría con una guía de acción consignada por escrito que controlaría y sistematizaría sus actividades, haciéndolo mantenerse informado oportunamente de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa (los manuales deben mantenerse en revisión y mejoramiento constante) y si se imparte capacitación a la directiva de la organización se lograría una mejor comprensión de la aplicación de dicho manual reconociendo su importancia como una técnica de planeación que los incursionara a la implantación de una administración formal.

OBJETIVO

Elaborar un manual de procedimientos que permita eliminar las deficiencias en cuanto al control en los procesos de producción, administración y distribución del producto, así como, elaboración de la propuesta de un programa de capacitación dirigido a la directiva de la empresa para dar a conocer la forma de utilizar y las ventajas de la aplicación de dicho manual como una técnica de planeación que los incursione a la implantación de una administración formal.

HIPOTESIS

Si se elabora un manual de procedimientos se van a tener mejores controles en cuanto a la producción, administración y distribución del producto, pues el personal contaría con una guía de acción consignada por escrito que controlaría y sistematizaría sus actividades, haciéndolo mantenerse informado oportunamente de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa (los manuales deben mantenerse en revisión y mejoramiento constante) y si se imparte capacitación a la directiva de la organización se lograría una mejor comprensión de la aplicación de dicho manual reconociendo su importancia como una técnica de planeación que los incursionará a la implantación de una administración formal.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta investigación, se pretende aplicar los conocimientos adquiridos en el aula de clases en los nueve semestres recorridos para licenciatura de administración, en el área de recursos humanos, iniciando en el capítulo I, con los antecedentes del estudio de la administración hasta convertirse en ciencia y llegar a nuestro país como tal, su definición, conceptos, características, finalidad e importancia.

En el capítulo II, encontraremos la herramienta que guía a la administración: “el Proceso administrativo”, integrado por diversos elementos, según los autores que lo han estudiado, pero siempre teniendo la esencia de la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, como tiene a bien ofrecernos el Profesor Agustín Reyes Ponce, (estudio en el que se profundizará un poco más, y se tomará como base para el seguimiento de la investigación del presente trabajo, por la claridad en la estructura y su visión más didáctica).

Hallando en el estudio de Reyes Ponce, los manuales administrativos, como una de las técnicas más importantes de planeación, para orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano, en el capítulo III, se ahondará en el estudio de estos.

Y que mejor para comunicar la importancia de algún fenómeno que el exponerlo a los involucrados en un curso de capacitación; para lo cual en el capítulo IV se recopilan

una serie de temas que nos ayudarán en la elaboración de un programa de capacitación, como son: la definición, función, utilidad y marco legal de la capacitación; modificación de la conducta de las personas; elementos del proceso y aspectos a considerar en la formulación de estrategias de capacitación; así como los problemas relativos a esta y adiestramiento de trabajadores; y lo que es un programa de capacitación.

Culminando en el Capítulo V con “un caso práctico” de la elaboración de un manual de procedimientos que permita eliminar las deficiencias en cuanto a los controles en los procesos de producción, Administración y distribución del producto, en una Asociación de Productores Rurales, productora de quesos, así como también, la propuesta de elaboración de un programa de capacitación dirigido a la directiva de la organización, para la mejor comprensión de dicho manual, haciendo resaltar la importancia de la utilización del mismo, como técnica de planeación en la implantación de una administración formal a modo de lograr un crecimiento estratégico y ser competitivos, maximizando los recursos tanto de esta organización como de otra de cualquier tipo o tamaño, que cuenta con el diseño y control de los sistemas responsables del uso productivo de materias primas, recursos humanos, equipo e instalaciones para el desarrollo de un producto o servicio.

CAPÍTULO I.

LA ADMINISTRACIÓN.

Ideas diversas y creencias antagónicas se suceden a lo largo del tiempo e influyen en los usos, costumbres, aspiraciones e ideales de la humanidad. Así, cuando seguimos la historia de cualquier fenómeno de la cultura, observaremos no sólo la sofisticación de los procesos de la sociedad, no sólo se hacen más y más complejos los hechos que la determinan, sino también aparecen variantes en la concepción, conceptualización y valorización de los mismos.

Este capítulo explora los temas de introducción a la administración básicos, que se han ido desarrollando con el paso del tiempo, conceptos que día a día se transforman y enriquecen gracias a las aportaciones de diversas ciencias y siendo estos temas los que nos darán la pauta para empezar a recopilar ideas que nos sean útiles para el desarrollo de nuestro tema de investigación.

1.1. Antecedentes de la administración.¹

Lo que hoy conocemos como Administración, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas así como también empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollándose y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

En su larga historia hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrollo con lentitud impresionante. Solo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, en la mayor parte de los países desarrollados existe una sociedad pluralista de organizaciones en la satisfacción de la mayoría de de las necesidades sociales (como la producción, la prestación de servicios especializados de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones que son administradas por grupos directivos propios para que sean más eficientes.

La influencia de la filosofía en la administración.

Desde la antigüedad la administración ha recibido gran influencia de la filosofía, teniendo como base las importantes aportaciones de grandes estudiosos como: Sócrates, que señaló que con respecto a cualquier cosa que un hombre pueda prescindir, será un buen dirigente si sabe lo que necesita, y si es capaz de proveerlo, ya sea que dirija un coro, una familia, una ciudad o un ejército. No obstante, ninguno de ellos puede ser dirigido sin hombres. Platón, siendo discípulo de Sócrates, realizó estudios sobre los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. Aristóteles, sigue los pasos de su maestro Platón, abriendo nuevos horizontes al conocimiento humano de su época. Posteriormente Kart Marx y su amigo Friederich Engels proponen una teoría del origen económico del Estado (el surgimiento del poder político y del Estado, no es más que el fruto de la donación económica del hombre por el hombre.)

Marx sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres. El marxismo fue la primera ideología en preconizar el estudio

¹ Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill. México 2000. Págs. 26-35.

de las leyes objetivos del desarrollo económico de la sociedad, en oposición a los ideales metafísicos.

Influencia de la iglesia católica a la administración.

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales a las instituciones de la naciente iglesia católica y a las organizaciones militares. En el transcurso del tiempo la iglesia católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional. La iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente que su simple organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el papa, cuya autoridad coordinada, según la Iglesia católica, le fue delegada por autoridad divina superior.

La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a muchas organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos principios y normas administrativas utilizadas en la iglesia católica.

Influencia de la organización militar

La organización militar también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración durante largo tiempo. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo central de todas las organizaciones militares. La escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.

Influencia de la revolución Industrial

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor de James Watt, y su posterior aplicación en la producción, surge una nueva concepción de trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época y originó, en el lapso aproximado de un

siglo, profundos y rápidos cambios económicos, políticos y sociales mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior.

La aparición de la máquina de hilar, del telar mecánico y de la máquina desmotadora de algodón que procesaba mil libras de algodón, mientras que en el mismo tiempo un esclavo procesaba solo cinco. Con la aplicación del vapor a las máquinas se iniciaron las grandes transformaciones en los talleres que se convirtieron en fábricas, así como en los transportes, en las comunicaciones y en la agricultura. El artesano y su pequeño taller desaparecieron para dar lugar al obrero, a las fábricas, y a las empresas basadas en la división del trabajo. La migración de masas humanas de las áreas agrícolas hacia las proximidades de las fábricas provocó el crecimiento de las poblaciones urbanas.

Debido a la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, así como a la naciente legislación que buscaba defender la salud y la integridad física del trabajador y, en consecuencia, de la colectividad, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasaron a ser preocupación permanente de sus propietarios.

La revolución Industrial produjo contextos industrial, tecnológico, social, político y económico de situaciones, problemas y variables, de los que surgió la teoría clásica de la administración.

Los economistas liberales (como Adam Smith, James Mill, David Ricardo y otros) dieron un apoyo razonable a la aparición de algunos principios de administración que tendrían enorme aceptación posterior. Las ideas de Marx y Engels promovieron el surgimiento del socialismo y el sindicalismo. La influencia de los pioneros y de los empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas que motivaron el surgimiento de la teoría administrativa.

1.1.1. El estudio de la administración²

La aparición de fenómenos organizativos se remonta a los mismos orígenes del hombre. Estos surgen en el momento en que se requiere el logro de un objetivo común. A pesar de que a través de la historia podemos localizar numerosos ejemplos del uso de conceptos y procesos administrativos, no es sino hasta finales del siglo pasado cuando se realizan los primeros

² Rios Szala, Adalberto y Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y perspectivas de la administración. Ed. Trillas. México 1984. Pág. 10

intentos tendientes a integrar y sistematizar una serie de conocimientos que darían lugar al surgimiento de la administración como área específica de estudio. Las diferentes manifestaciones administrativas, a través del tiempo, no son fenómenos casuales ni espontáneos; por lo contrario corresponden a situaciones sociales y de otro tipo, que son precisamente las que las propician y determinan; como por ejemplo los estudios de Taylor que obedecen claramente a los intereses de aquellos que han tenido el acceso a los centros de decisión.

La primera institución que impartió estudios de administración en los Estados Unidos y muy probablemente en el mundo, fue la escuela Wharton de finanzas y comercio, fundada en 1881 por Joseph Wharton³, posteriormente en 1908 se abrió la escuela de administración en la universidad de Harvard.

1.1.2. Surgimiento de la Licenciatura en Administración en México⁴

Las primeras escuelas de administración en México surgieron gracias a las donaciones de hombres de empresas. El Instituto Tecnológico de Monterrey” (Don Eugenio Garza Sada) inició los cursos de administración en nuestro país llamándolos de negocios, en 1943; adaptando ideas de los estudios en administración en los Estados Unidos, teniendo una plena definición hacia el ámbito de empresas mercantiles, y correspondiendo plenamente a las necesidades de los industriales de esa zona del país.

El Instituto Tecnológico de México (Don Raúl Bailleres) estableció su escuela de Administración de negocios, en 1947. En 1957, la universidad Iberoamericana estableció la carrera de licenciado en administración de empresas.

La Universidad Nacional Autónoma de México, inició a mediados de 1955 estudios tendientes a implantar programas de administración, bajo la denominación “licenciado en administración de empresas”, misma que fue cambiada posteriormente por la de “licenciado en administración” en 1973, por adaptarse más a la idea de la formación que se le daba al estudiante en la universidad.

La UNAM tiene la plena definición de que sus egresados puedan legítimamente, aspirar a trabajar para la industria, el comercio o la banca, la función de la universidad no es la de

³ Laris Casillas Revista Comercio y Administración, de la facultad de Contaduría y administración, UNAM.

⁴ Rios Szala, Adalberto y Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y perspectivas de la administración. Ed. Trillas. México 1984. Págs. 11-14.

actuar como un gran centro de capacitación unisectorial; sus fines se obligan a proporcionar la formación de profesionales que concurran a todos los sectores del país, y sobre todo a enfocar sus planes y programas a la atención de los problemas más urgentes del mismo.

1.2. Definición nominal de administración.⁵

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esta manera suele encontrarse el “verdadero” (etimos) significado de esa misma palabra y el concepto que expresa. La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de “magíster”: de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”.

Por tanto si “magíster” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad-el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la administración, la idea de que esta se refiere a una **función que se desarrolla bajo el mando de otro**; de un servicio que se presta. *Servicio y subordinación*, son pues los elementos principales obtenidos.

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar de la administración, la definición siguiente.

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”⁶

Si se quiere sintetizar en dos palabras podríamos decir que **“la administración es la técnica de la coordinación.”**⁷

⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa, México 1974. Págs. 15 y 16.

⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa, México 1974. Págs. 15 y 16.

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa, México 1974. Págs. 26 y 27.

1.3. Conceptos de administración.

La palabra administración, ha sido empleada por los técnicos en la materia, de forma muy variable, y por ser ésta una disciplina en pleno periodo de formación, cada uno de los principales autores de la misma deducen sus elementos básicos; por ejemplo los que mencionamos a continuación.

A) Concepto de administración según Henry Fayol.

Considerado por muchos como el verdadero padre de la administración moderna, Henry Fayol, nos dice que la administración es “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”.⁸

Destacando los elementos básicos de la administración deduce que: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

B) Concepto de administración según G. P. Terry.

Expresa que la administración “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.⁹

En el concepto de administración de Terry, se destaca el requerimiento de la participación de los miembros del grupo en el cumplimiento de las tareas. Determinando el éxito la fijación y protección de acuerdos sobre los objetivos; empezando por el cumplimiento de los objetivos específicos, y culminando con el desarrollo de los objetivos generales de la organización.

C) Concepto de administración según Harold Koontz y Cyril O’Donnell.

Estos autores consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”¹⁰

Harold Koontz y Cyril O’Donnell puntualizan al igual que Terry la importancia de la coordinación de los esfuerzos de un grupo para el logro de los objetivos predeterminados,

⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa, México 1974. Pág. 16.

⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa, México 1974. Pág. 16.

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa, México 1974. pág. 17.

pero además, destaca la importancia de la dirección como el elemento básico en el cumplimiento de estos objetivos.

Con este concepto podemos señalar que la administración influye en el ambiente ya que un gerente puede estimular a los subordinados para dirigirlos hacia un rumbo deseado.

D) Concepto de administración según Agustín Reyes Ponce.

Para Agustín Reyes Ponce, distinguido profesor mexicano, fundador de Escuelas de Administración, que se especializó en el estudio de la administración,¹¹ opina que la administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. O “Técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”; sintetizando en dos palabras el Profesor Reyes Ponce dice que: “la administración es la técnica de la coordinación”.¹²

E) Concepto de administración propuesto.

Después de haber analizado los conceptos aportados por los grandes estudiosos de la administración y reuniendo los elementos de dichos conceptos podemos decir que la administración es la disciplina que estudia y coordina los recursos con que cuenta una organización, ya sean materiales, tecnológicos o humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos predeterminados, logrando el máximo aprovechamiento de dichos recursos.

1.4. Características de la administración. ¹³

Su universalidad.

Esta característica se refiere a que el fenómeno administrativo se da dondequiera que exista un organismo social, porque en él, tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas estas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variaciones accidentales.

¹¹ José Antonio Fernández Arena. El proceso administrativo. (segunda edición) Ed. Diana. México, 1991. Págs. 92-102.

¹² Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. Ed. Limusa, México 2005. Pág. 15.

¹³ Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. Ed. Limusa, México 2005. Pág. 15.

Su especificad.

El fenómeno administrativo es específico porque, aunque va siempre acompañado de otros fenómenos de índole distinta, como funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etcétera, dentro de la empresa, la administración siempre será específica y distinta a los que la acompañan. Por ejemplo: se pueden encontrar magníficos ingenieros de producción, o magníficos contadores, siendo pésimos administradores.

Su unidad temporal.

El fenómeno administrativo es único, y aunque se distingan etapas, fases o elementos de este, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Por ejemplo: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad Jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo”

1.5. La finalidad de la administración.¹⁴

Entre las formas de coordinar a las personas y las cosas que forman una empresa, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que sea resultado del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad de mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que la coordinación, no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que, sin ella, cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida en concreto en la forma como se estructure y maneje una empresa esta también sujeta a la ley de la máxima eficiencia de la coordinación.

¹⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa. México 1974. Págs. 18-20.

La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, refiriéndose con esto al mejor aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinaria, etc.

Coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

El término de “coordinación”, es el que responde mejor a la esencia de la administración, porque abarca:

- a) la acción de quien está administrando: en cuanto administra en cuanto coordina.
- b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la que está se traduce: ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- c) Sobre todo, en el fin perseguido; tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la administración, el fin debe ser decisivo: lo que se busca al administrar, es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo, cooperación, etc., nos parece insuficientes: todos ellos son meros medios, instrumentos, etc.; para obtener la coordinación: no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

1.6. La importancia de la administración¹⁵

Basta resaltar los siguientes hechos para demostrar la importancia de la administración:

- 1.- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuando mayor y más complejo sea éste.
- 2.- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc.; con que ese organismo cuenta.
- 3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. Ed. Limusa. México 2005. Págs. 16.

4.- Para las empresas micro, pequeñas y medianas, también, quizá sea única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, de obtener una coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mando, obra, etc., en los que son superadas por sus grandes competidoras.

5.-La evaluación de la productividad, preocupación quizá de la mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6.- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la mas eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como punto de partida de ese desarrollo y crecimiento, lo cual queda reflejado en los resultados de máxima eficiencia.

En resumen podemos decir que la importancia de la administración radica básicamente que esta es indispensable ya que esta presente en todo organismo social en donde se busque un objetivo común pues como vimos, la administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia con la coordinación.

Una vez analizadas algunas de aquellas obras y teorías que nos han legado todos aquellos pensadores en materia de la administración podemos darnos cuenta de lo que es, de su finalidad, de su importancia, y como complemento en el siguiente capítulo se hablará de la valiosa herramienta que tiene el administrador como guía en su ardua tarea por coordinar.

CAPITULO II.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Después de haber visto los conceptos básicos de introducción a la administración podemos darnos cuenta que la función específica del administrador, que trabaja uniformemente con todos los elementos de la organización, principalmente con el recurso humano, será guiar a un fin común, para que éste sea cumplido con la mayor eficiencia posible, apoyándose siempre de la herramienta principal de la administración “El PROCESO ADMINISTRATIVO” compuesto o dividido en diversas partes o etapas que se interrelacionan, según la visión del autor de quien se trate. En este capítulo se citarán los conceptos y partes en que es dividido el proceso administrativo por algunos autores más reconocidos.

2.1. El proceso administrativo para Henry Fayol¹

Este autor define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos elementos de la administración, constituyen el llamado proceso administrativo.

Henry Farol basa su estudio en tres partes principales:

- I. Capacidades que constituyen el valor de las empresas.
- II. Principios generales de la administración.
- III. Elementos de la administración.

Partes principales	Elementos	Subdivididas en:
I. Capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas.	1. Cualidades físicas	salud, vigor y habilidad
	2. Cualidades mentales	Inteligencia, comprensión, retención, juicio, adaptabilidad y vigor mental.
	3. Cualidades morales	Energía, firmeza, iniciativa, lealtad, tacto y dignidad.
	4. Cultura general	Ideología, valores morales, etc.
	5. Conocimientos	Conocimientos especiales.
	6. Experiencia	Conocimiento que se adquiere con la práctica.

¹ José Antonio Fernandez Arena. El proceso administrativo. Ed. Herrero Hermanos sucesores. México, 1999. Pág. 93

<p>II. Principios generales de la administración</p>	<p>1.-División del trabajo 2.-Autoridad y responsabilidad 3.-Disciplina 4.-Unidad de mando 5.-Unidad de dirección 6.-Subordinación del principio individual al grl 7.-Remuneración al personal 8.-Centralización 9.-Jerarquización 10.-orden</p> <p>11.-Equidad 12.-Estabilidad del personal 13.-Iniciativa 14.-Espíritu de grupo</p>
<p>III. Elementos de la administración, clasificando como antecedente las actividades de la empresa.</p>	<p>1.-Técnicas de producción 2.-Comerciales o de venta 3.-Financieras o de tesorería 4.-Contabilidad o de registro 5.-Seguridad</p> <p>6.-Administrativas</p> <p>a) Previsión y planeación b) Organización c) Comando d) Coordinación e) Control</p>

2.2. El proceso administrativo para George Terry.²

Identifica la administración con la Dirección, concepto, que corrobora al referirse a los que considera como factores administrativos: planeación, organización, ejecución y control o vigilancia. Y considera dos grupos que desarrollan los factores: el preejecutivo y el ejecutivo.

Grupo	Factores
1.- preejecutivo	- Planeación - Organización
2.- Ejecutivo	- Ejecución -Control

2.3. El proceso administrativo para Agustín Reyes Ponce.³

Reyes Ponce divide al proceso administrativo en dos fases: la mecánica y la Dinámica; la fase **mecánica** es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe de hacerse, se dirige siempre al futuro y comprende los elementos siguientes: la *Previsión*, en la cual se determinarán los objetivos que persigue la empresa, se hacen investigaciones de la factibilidad de dichos objetivos y se prevén los posibles cursos de acción que nos permitirán conseguirlos; la *Planeación* que consiste en seleccionar el curso de acción a seguir, para lo cual se establecerán políticas, procedimientos, programas, pronósticos y se determinarán los presupuestos que habrán de seguirse; la *organización* en donde se fijarán las jerarquías, funciones y obligaciones de cada integrante de el organismo con que se cuenta.

Mientras que la fase **dinámica** se refiere a como manejar al organismo social; y está compuesta por los siguientes elementos: la *integración* de personas y cosas, la cual abarca la selección, introducción y desarrollo del recurso humano, de la misma manera, la selección introducción o compra y el uso de los recursos materiales; la *dirección* busca en tanto coordinar y vigilar las acciones de cada miembro con la finalidad de que estas estén siguiendo

² José Antonio Fernández Arena. El proceso administrativo. México, Ed. Herrero Hermanos sucesores 1999. Pág. 98.

³ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica, primera parte. Ed. Limusa. México, 2002. Pág. 64

el curso del objetivo fijado y finalmente el *control* en donde se interpretaran los resultados obtenidos, se identificará si se están siguiendo los parámetros adecuados para el logro de los objetivos y se harán ajustes para establecer el sistema más adecuado a la organización.

Resumiendo el proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce:

Fase	Elemento	Etapa
1. Mecánica	I. Previsión	Objetivo Investigaciones Cursos alternativos
	II. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	III. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
2.- Dinámica	IV. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de cosas
	V. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	VI. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Después de haber analizado la interpretación de diferentes autores de lo que es el proceso administrativo, se llega a la conclusión de que se tomará como base de esta investigación, el proceso administrativo desde el punto de vista de Agustín Reyes Ponce por su mayor claridad

en la estructura que nos ofrece y su visión más didáctica. Además de que en cuestión organizativa es uno de los más reconocidos en México.

Siendo además de que en uno de sus elementos (la planeación) se menciona la razón de ser de los manuales que son el objeto de este trabajo de investigación.

I. Elementos de la mecánica administrativa.

Como ya se dijo anteriormente la fase mecánica del proceso administrativo, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe de hacerse dirigido siempre al futuro; comprendiendo estos elementos: la Previsión, la Planeación y la organización. A continuación veremos cada uno de estos elementos de forma un poco más detallada.

A) Previsión⁴

La previsión, es el primer elemento de la mecánica administrativa, esta es definida por Agustín Reyes Ponce como: “el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar objetivos de esta empresa”

Este elemento responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

Etapas de la previsión.

- **Fijación de objetivos que se persiguen:** En esta etapa se deberá establecer hacia donde se dirigirán las acciones, es decir se especificará la meta que se pretende alcanzar.
- **Investigación:** En la siguiente etapa se hará una indagación de los factores que incluyan aspectos tanto favorables como desfavorables, que afecten la consecución de objetivos.

⁴ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica, primera parte. Ed. Limusa. México, 2002. Págs. 101-160.

- **Coordinación de cursos alternativos de acción:** Posteriormente se identifican cuantas posibilidades de acción existen como base de nuestro plan a seguir.

Principios de la previsión

Algunos principios que cumple la previsión, para que esta pueda orientarnos y ayudarnos a realizar previsiones confiables son:

- **Previsibilidad:** Se tiene que tomar en cuenta que no hay certeza completa para prever, por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo que siempre existirá un riesgo en la consecución de los objetivos.
- **Objetividad:** Todo lo que se prevea debe realizarse en hechos más que en opiniones subjetivas. El éxito de la empresa dependerá de tomar en cuenta las experiencias propias o ajenas.
- **Medición:** Entre más podamos apreciar o medir una previsión, esta podrá ser más certera.

Reglas de la previsión

Seguir las reglas de la previsión nos permitirá fijar objetivos de forma adecuada, llevando a cabo un proceso de investigación que nos permita conocer los factores que influirán en el logro de los objetivos establecidos analizando los posibles cursos alternativos de acción; a continuación se mencionarán las reglas en cada una de las etapas de la previsión:

- **Fijación de objetivos:** siendo la razón de existir de una organización, al fijar objetivos, estos deben ser claramente identificados y distinguidos; siendo estos:
 - Objetivos individuales y colectivos:** el objetivo individual lo persigue una sola persona, mientras que el colectivo lo persigue un grupo humano.
 - Objetivo general y particular:** un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, es decir que son solo medios para conseguir ese objetivo elevado y amplio.
 - Objetivos básicos, secundarios y colaterales:** los objetivos secundarios, son medios para la consecución de los objetivos básicos. Los objetivos colaterales

son aquellos que sin buscarlos directamente como los principales, se obtienen espontáneamente al desarrollar los secundarios.

- d) Objetivos a corto y largo plazo:** para fines económicos los objetivos deben ser lo más corto posibles. Pero existen objetivos que de antemano se sabe que no podrán obtenerse sino después de un tiempo determinado.
 - e) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.** El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc., y el objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo.
- **La investigación.** las investigaciones nos ayudarán a detectar los factores positivos y negativos que influirán en el logro de los objetivos, antes de iniciarlas se deben tener presentes las siguientes reglas:
- a)** Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto y para ello clasificarlos adecuadamente.
 - b)** Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hayan a nuestro alcance, tratando de determinar donde y como encontrar aquellos que podamos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición, etc.
 - c)** Deben seleccionarse los factores estratégicos.
 - d)** Deben de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prevenir y evitar los efectos dañinos que se puedan producir.
- **Los cursos alternativos de acción.** como resultado de las investigaciones se obtienen algunos cursos de acción que podrían tomarse, para lograr los objetivos, para poder determinar estos cursos de acción se deben tomar en cuenta las siguientes reglas:
- a)** Esforzarse en pensar como se puede lograr un objetivo con diversos medios.
 - b)** Analizar si la investigación de los medios indica alguna modificación al objetivo inicial.
 - c)** No tomar el dilema de si se hace o no se hace, analizar combinaciones intermedias.
 - d)** Analizar los efectos que produce la no acción.
 - e)** Valorizar los diversos cursos de acción que se presenten.
 - f)** Confrontar los problemas.

Técnicas de la previsión.

Para que el administrador pueda llevar a cabo la previsión de la mejor manera, es necesario que conozca algunas técnicas sobre el proceso de investigación y sobre cursos alternativos de acción, como los que a continuación se mencionan.

- **Técnicas de la investigación**, estas técnicas sirven para poder determinar los factores positivos y negativos del objetivo a lograr, la cual se realiza a través de la observación y la encuesta, la observación se basará en hechos, experimentos y registros y la encuesta se llevará a cabo mediante el cuestionario y la entrevista.
- **Técnicas sobre cursos alternativos de acción.** Estas técnicas son básicamente de carácter matemático, cualquier administrador puede estructurar diversos cursos de acción, con fundamentos subjetivos, analizando y comparando los diversos factores que intervienen en el, la investigación de operaciones le proporciona una representación más objetiva y cuantitativa, con el fin de apreciar mejor los diversos factores o variables que intervienen en un problema, y analizar su relación a través de un modelo, para encontrar una solución óptima entre varias posibles.

B) Planeación.⁵

La planeación es el segundo elemento de la mecánica administrativa en la cual se determinará el curso concreto a seguir mediante la aplicación de políticas, procedimientos y programas. Reyes Ponce la define como: “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.”

La planeación responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?

Etapas de la planeación.

Las etapas que comprende la planeación son:

- **Políticas**, que orienten la acción.

⁵ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica, primera parte. Ed. Limusa. México, 2002. Págs. 165-190.

- **Procedimientos**, que señalan la secuencia cronológica a seguir, para obtener un resultado. En el capítulo Tercero se analizarán los manuales de procedimiento.
- **Programas**, en donde se determina el tiempo requerido de ejecución, pronóstico que establezcan el número de unidades a vender, gastar o producir con la ayuda de instrumentos técnicos como los presupuestos los cuales consisten en determinar cuantitativamente a los elementos.

Principios de la planeación.

Para que los planes sean lo más precisos posible es necesario que se apeguen a los siguientes principios:

- **Precisión.** Las afirmaciones con que se realiza la planeación deben ser concretas, claras y precisas, con el fin de reducir los riesgos.
- **Flexibilidad.** Todo plan debe ser flexible, debe permitir cambios o adaptaciones por si se llegan a presentar situaciones inesperadas no contempladas en un inicio.
- **Unidad.** Todos los planes de la empresa deben de estar coordinados para conformar un solo plan donde se integren todas las normas de acción posibles.

Reglas de la planeación.

Como ya se dijo la planeación nos permitirá establecer la guía de acción por medio de políticas claras, procedimientos, y la determinación de tiempos, en los programas. Apegándose a las siguientes reglas:

- **Sobre políticas**, las políticas son los objetivos en acción y son básicas para delegar la autoridad, siguiendo reglas como:
 - a) **De su fijación.** Deben estar de preferencia por escrito y su contenido debe estar establecido con claridad
 - b) **De su difusión.** El conocimiento de las políticas deberá difundirse a los niveles en los cuales se necesite la aplicación de las políticas y la forma en que se darán a conocer deberá ser oral.

- c) **De su coordinación.** Debe existir una persona que coordine o interprete la aplicación de las políticas. Esta interpretación tendrá que ser con validez oficial.
 - d) **De subrevisión periódica.** Debe fijarse un periodo en el cual toda política sea revisada.
- **Sobre los procedimientos.** Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero lógicamente son más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles; pero igualmente son aplicables en toda la estructura administrativa. Las reglas que existen para su elaboración y revisión son:
- a) los procedimientos deben de **fijarse por escrito** (manuales), y de preferencia gráficamente. De esta manera pueden ser mejor comprendidos y analizados.
 - b) Los procedimientos deben ser revisados periódicamente, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la súper especialización (Exceso). La revisión revelará que procedimientos pueden ser cambiados o mejorados y también que actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.
 - c) Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, claro que enfocado de diferente ángulo; pero lo que más conviene es dejar a una sola persona encargada para ejecutar la actividad.
- **Sobre los programas y presupuestos.**
- a) Todo programa debe, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa.
 - b) Debe hacerse el convencimiento a los jefes de que beneficios se obtendrán con los programas o propuestas.
 - c) Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Técnicas de la planeación.

Las técnicas más usadas dentro de la planeación son:

- **Manuales**, que es un folleto, libro carpeta, etc.; en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa”⁶ entre estos encontramos lo manuales de objetivos y políticas, departamentales, de procedimientos, etc. (Este tema será desarrollado más a fondo en el capítulo III, del presente trabajo de investigación)
- **Diagramas de proceso y de flujo**, que sirven para representar, analizar, mejorar y explicar un procedimiento.
- **Gráficas de Gantt**, que tienen por objeto controlar la ejecución simultanea de varias actividades que se realizaran ordinariamente.
- **Programas**. El programa es aquel donde se determina el tiempo de ejecución de las funciones.
- **Técnicas de trayectoria crítica**: PERT, CPM y RAMPS. Dichas técnicas buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultaneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, tomando en consideración la duración y costo de la secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa.

C) Organización.⁷

Esta etapa complementa a las etapas anteriores de previsión y planeación porque mediante su aplicación se observará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Esta etapa es el punto de enlace entre la fase mecánica y la fase dinámica, es decir entre lo que debe ser y lo que es.

La organización es el último elemento de la fase mecánica y consiste en “La estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los

⁶ Reyes Ponce Agustín Administración de empresas. Primera parte. Pág. 177

⁷ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica, segunda parte. Ed. Limusa. México, 2002. Págs. 211-251.

elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

Este elemento responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Etapas de la organización.

La fase de la organización nos dice en concreto como y quien va a hacer cada cosa y como lo va a hacer. Las etapas que integran este elemento son:

- **Funciones.** En esta etapa se debe determinar como deben dividirse las actividades, para lograr el fin de toda la empresa.
- **Jerarquías.** Se fijará la autoridad y responsabilidad de cada nivel.
- **Obligaciones.** De cada unidad de trabajo desempeñada por una persona.

Principios de la organización.

Para establecer de manera adecuada funciones, jerarquías y actividades, se siguen los principios de:

- **Especialización.** Este principio explica que si a un empleado se le asigna una actividad limitada y concreta, es decir en cuanto más se divide el trabajo, se obtendrá mayor eficiencia, precisión y destreza.
- **Unidad de mando.** Este principio indica la necesidad de que un empleado no reciba órdenes, sobre una misma materia, de dos jefes. Con lo que se concluye que para cada subordinado debe existir un solo jefe.
- **Unidad de autoridad-responsabilidad.** Debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico y al mismo tiempo deberá establecerse la autoridad correspondiente. No debemos olvidar que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- **Equilibrio de dirección-control.** Este principio explica que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Reglas de la organización.

Las reglas que deben seguirse para la división de funciones y unidades de organización son:

- a) Teniendo en cuenta los objetivos y los planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer orden jerárquico.
- b) Deben definirse o precisarse en forma sencilla cada una de las funciones listadas.
- c) Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de igual forma, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.
- d) Repetir las operaciones anteriormente indicadas, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos.

Técnicas de la organización.

Existen tres técnicas fundamentales de organización:

- **La organización lineal o militar.** Es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada persona o un grupo. Las ventajas de la implantación de este sistema es que es muy sencillo y claro; se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee y es más fácil y útil en empresas pequeñas. Las desventajas que presenta es que es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar y la organización descansa en “hombres”, y al perderse uno de estos, se producen trastornos.
- **Organización funcional o de Taylor.** Taylor observó que en la organización no se da la especialización por lo que propuso un sistema que ofreciera mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, por lo mismo, mayor eficiencia; descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos simples y posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos. Las desventajas que se presentan en su establecimiento son las siguientes: es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son

comunes a varios; se da por ello duplicidad en el mando; surgen fugas de responsabilidades; se reduce la iniciativa para acciones comunes y existen fácilmente quebramientos de la disciplina y numerosos conflictos.

- **Organización lineal y estaff** (lineal y de estados mayores). Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados. Para ello:
- De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
 - Pero esta autoridad en línea, recibe asesoramiento y servicio de técnico, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.
 - Lógicamente, es el sistema más utilizado actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones.

II. Elementos de la dinámica administrativa.

La fase **dinámica** se refiere a como manejar al organismo social; Está compuesta por los siguientes elementos: la integración de personas y cosas, la dirección y el control; mismos elementos que veremos más explícitamente a continuación.

A) Integración⁸

Como la organización, la integración también forma parte del enlace entre la fase mecánica y dinámica, la integración nos servirá para tener los elementos necesarios para llevar a cabo los objetivos previstos y planeados en la fase mecánica.

Reyes Ponce señala: “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”

La integración responde a la pregunta de ¿Con que se va a hacer?

⁸ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica, segunda parte. Ed. Limusa. México, 2002. Págs. 255-300

Etapas de la integración.

La integración comprende dos fases, que son:

1.-Integración de personas, para obtener y articular el elemento humano que la organización y la planeación señalan como necesarios se debe contemplar:

- **Reclutamiento.** Tiene por objetivo convertir a las personas extrañas a la empresa, en candidatos a ocupar un puesto, despertando en ellos el interés suficiente.
- **Selección.** La finalidad es la de escoger entre los candidatos, de acuerdo a las aptitudes requeridas por un puesto.
- **Introducción.** Persigue la adaptación del nuevo elemento al grupo social del cual formará parte.
- **Capacitación y desarrollo.** Busca incrementar las cualidades de cada persona, para así obtener su máxima realización.

2.- Integración de cosas, refiriéndose al modo de obtener y articular los elementos materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social

Principios de la integración.

➤ **Referentes a la integración de personas.**

- De la educación de hombres y funciones. Este principio explica que debe buscarse personas que reúnan los requisitos indispensables para poder desarrollar su función. Es decir debe procurarse adaptar los hombres a la función y no viceversa.
- De la provisión de elementos administrativos. Significa que a cada elemento de una empresa se le debe de dar a conocer los elementos administrativos que le coadyuven al logro de sus obligaciones.
- De la importancia de la introducción adecuada. La introducción del personal es muy importante porque el nuevo elemento se le tratara de acoplar en el nuevo entorno que le rodea.

➤ **Referentes a la integración de las cosas:**

- Del carácter administrativo de esta integración. Este principio busca la coordinación de elementos técnicos y las personas
- Del abastecimiento oportuno. Deberán abastecerse de acuerdo a lo necesario dentro de lo establecido en la planeación y la organización.
- De la instalación y mantenimiento. El principio indicará que deberá coordinarse de la mejor forma posible la instalación y el mantenimiento de los equipos para que se reduzca el tiempo de improductividad.
- De la delegación y control. Se refiere a la responsabilidad de la gerencia general con respecto a todos los aspectos establecidos en el sistema de control, al igual estar informado de los resultados de estos.

Reglas de la integración.

Las reglas que sigue la integración son:

➤ **De la integración de personas,** Para lograr obtener a la persona indicada en el puesto indicado es necesario tomar en cuenta los siguientes cuatro pasos:

1. **Reclutamiento,** se deberá distinguir los siguientes aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento; el primero se refiere a fuentes como el sindicato, escuelas, agencias de colocaciones, personas recomendadas y el segundo se refiere a los medios como son: requisición al sindicato, solicitud escrita y anuncios en radio, prensa, etc.
2. **De la selección,** los medios de selección más usados son: la hoja de solicitud, la entrevista, las pruebas psicotécnicas o prácticas, encuestas y examen médico.
3. **De la introducción** para lograr una introducción adecuada se deben tomar en cuenta dos aspectos:
 - Introducción general a la empresa
 - Introducción en su departamento o sección
4. **Del desarrollo.** El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:
 - Adiestramiento de obreros y empleados
 - Capacitación de supervisores

- Desarrollo de ejecutivos

Técnicas de la integración.

Las siguientes técnicas nos permitirán obtener elementos humanos y materiales óptimos para alcanzar el funcionamiento adecuado de la empresa:

- De personas:
 - Hoja de solicitud
 - Entrevista
 - Pruebas psicotécnicas y/ prácticas.
 - Encuestas
 - Adiestramiento
 - Capacitación
- De cosas:
 - Técnicas financieras
 - Técnicas de producción
 - Técnicas de mercadotecnia
 - Técnicas de conservación
 - Técnicas de compras

B) Dirección.⁹

La dirección es el segundo elemento de la dinámica administrativa “Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.”

La dirección consiste en “ver que se haga”.

⁹ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica, segunda parte. Ed. Limusa. México, 2002. Págs. 305-350.

Etapas de la dirección.

Las etapas que comprende la dirección son:

- **Autoridad.** Es el elemento principal y se debe de estudiar como delegarla y como ejercerla.
- **Comunicación.** Lleva información de los elementos que deben de conocerse, desde el director hacia los demás departamentos.
- **Supervisión.** Consiste en ver que las cosas se realicen de acuerdo a lo planeado y mandado.

Principios de la dirección.

La aplicación de los principios referentes a la dirección nos lleva a la realización efectiva de todo lo planeado siendo estos los siguientes:

- **Coordinación de interés.** Coordinar los intereses de grupo e individuales de quienes tienen un mismo objetivo.
- **Impersonalidad de mando.** La autoridad deberá ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.
- **Vía jerárquica.** Establece que al transmitirse una orden debe seguirse los conductores establecidos y nunca saltarlos.
- **Resolución de conflictos.** Al presentarse dichos conflictos deberán resolverse lo antes posible y tratando de generar el menor disgusto de ambas partes.
- **Aprovechamiento de conflictos.** Aprovechar los conflictos para la resolución de problemas.

Reglas de la dirección.

- Sobre el mando o autoridad. Explica que para que una buena autoridad deberá de poseer tres características.
 - Estructural, Técnica y Moral.

Técnicas de la dirección.

Entre los medios existentes que ayudan a la dirección encontramos: Disciplina positiva.

- Las recompensas
- Disciplina negativa
- Calificación de los trabajadores
- Sistemas de sugerencias
- Sistema de quejas
- Entrevistas

C) Control.¹⁰

El control es el último elemento del proceso administrativo, este nos permite medir todos los resultados obtenidos, y aunque este sea el último elemento, este siempre está presente dentro de todas las etapas del proceso administrativo ya que se debe vigilar constantemente que las acciones no se salgan de los parámetros establecidos.

De acuerdo al autor Maddock “es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.”

Este elemento del proceso responde a la pregunta de ¿Cómo se ha realizado?

Etapas del control.

Las etapas que comprende el control son:

- Establecimiento de los medios de control. Es la base de todo control y sin el establecimiento es imposible realizar la comparación.
- Operaciones de recolección y concentración de datos. Esta es una función atribuida a los técnicos especialistas.
- Interpretación y valoración de los resultados. Esta es una de las funciones del administrador con ayuda del técnico.

¹⁰ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y práctica, segunda parte. Ed. Limusa. México, 2002. Págs. 355-370.

Principios del control.

Para lograr la medición de resultados obtenidos contra lo esperado es indispensable se tomen en cuenta los siguientes principios que rigen al control:

- **Carácter administrativo.** Indica que es necesario hacer una distinción entre las “operaciones” y las “funciones” del control, siendo la primera de carácter técnico y la segunda de carácter administrativo.
- **De los estándares.** El control es imposible si no se han fijado antes los estándares (medidores de objetivos).
- **Del como medir el control.** El control deberá usarse solo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se esperan.
- **De excepción.** El cual establece que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se ha planeado en un inicio.

Reglas del control.

No existen reglas precisas para escoger puntos estratégicos de control, esto debido a la infinidad de problemas y condiciones de cada empresa, sin embargo podemos decir que los sistemas de control deben servir para corregir, mejorar y detectar rápidamente las desviaciones.

Técnicas del control.

No debe de olvidarse que algunas técnicas de planeación, son a la vez medios de control. Por ejemplo programas y presupuestos.

Las principales áreas de control son:

- **Controles de ventas.**
- **Controles de producción**
- **Controles financieros y contables**
- **Control de la calidad de la administración.**

➤ Controles generales

2.4. Importancia del proceso administrativo.

La aplicación del proceso administrativo nos permite valorar el futuro y realizar previsiones en función de él, estableciendo políticas, secuencia de operaciones y los tiempos requeridos para alcanzar los objetivos; ayuda a estructurar las relaciones estableciendo jerarquías, funciones y obligaciones para lograr una mayor eficiencia; integra recursos humanos y materiales necesarios coordinando y vigilando las actividades de cada miembro de la organización, nos permite medir los resultados con el fin de corregir, mejorar y formular los nuevos planes.

La importancia del proceso administrativo radica, en que esta presente en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de la empresa, tanto el director, gerente, jefe, supervisor o encargado, todos intervienen en actividades que van desde la previsión hasta el control, obviamente de acuerdo al tipo de actividad que desempeñen. El proceso administrativo es imprescindible para el adecuado funcionamiento de una organización.

Fue indispensable el citar en este capítulo al proceso administrativo ya que este sentará la base del porque de los manuales (el objeto de esta investigación), que como se vio fueron mencionados en el elemento de la planeación en la fase mecánica del dicho proceso. Entendiendo entonces que los manuales de procedimientos, son una herramienta fundamental para la planeación ya que estos determinarán el buen funcionamiento de la organización porque servirán como una guía de acción para todos los niveles de la organización, desde operativos, jefes o gerentes, marcándoles la pauta o la ruta a la cual deben ajustarse para obtener la máxima eficiencia en los objetivos fijados. Por lo que se dedicará el siguiente capítulo a su estudio.

Capítulo III.

Los Manuales administrativos.

Como pudimos observar en el capítulo anterior, una de las reglas de la planeación, sobre los procedimientos aplicables en toda la estructura administrativa, es que estos deben darse a conocer a todos los niveles de una empresa, cumpliendo con ciertas reglas que existen para su elaboración y revisión, como es, que deben fijarse por escrito, y de preferencia gráficamente, de esta manera pueden ser mejor comprendidos. También se mencionaron algunas técnicas para el cumplimiento de esta regla, entre los cuales encontramos la elaboración de **Manuales**, mismos que son uno de los objetivos de investigación del presente trabajo, por lo que el siguiente capítulo se destinará a su estudio y comprensión.

Con la información de éste capítulo, podremos presentar una propuesta de un manual de procedimientos para una asociación municipal de productores rurales, elaboradora de quesos, que cumpla con las características y reglas óptimas de elaboración para poder cumplir su objetivo organizativo.

3.1. ¿Qué son los manuales administrativos?

Los manuales en México son una técnica relativamente nueva, por lo que existe todavía confusión sobre lo que es básicamente un manual administrativo, a continuación se muestran algunas definiciones de manual:

Terry G.R., lo define como: “Un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado de una empresa”.¹

Duhalt Graus Miguel A., lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.²⁶

Joaquín Rodríguez Valencia, nos dice que el manual es un “Documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”²⁶

Agustín Reyes Ponce, define un manual como “un folleto, libro carpeta, etc.; en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa”²

Con lo anterior podemos decir que, un manual, es una herramienta de la planeación, que consta de un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos, Ed. ECAFSA. México 2000. Págs. 55-57.

² Reyes Ponce Agustín Administración de empresas. Primera parte. Pág. 177

3.2. Función y utilidad de los manuales administrativos.

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre mayor eficiencia en el trabajo.

Los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática clara, sencilla y flexible la información administrativa. Cumpliendo con los siguientes objetivos básicos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando la incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

3.3. Clasificación de los manuales.³

Existe una gran variedad de manuales, como respuesta a las necesidades de cada organismo, cubriendo con propósitos específicos.

Después de haber revisado los tipos de manuales que algunos autores mencionan, se considero más clara y sobresaliente por su amplitud, la clasificación que hace Rodríguez Valencia Joaquín, misma que se cita a continuación:

POR SU CONTENIDO:

La división que se hace por contenido se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo encontramos los siguientes manuales:

³ Rodríguez Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Págs. 63-67.

- **MANUAL DE HISTORIA DEL ORGANISMO:** su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo, dándole esto al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones existentes entre estos.

- **MANUAL DE POLÍTICAS:** consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá: agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios así como, servir de base para una constante y efectiva revisión. Pueden elaborarse algunos de estos para funciones operacionales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- **MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de

manual. Este consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo, se pueden combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado se pueden encontrar los siguientes manuales:

- **MANUAL DE PRODUCCIÓN:** consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que se aceptan y usan ampliamente.
- **MANUAL DE COMPRAS:** consiste en definir el alcance y la función de compras, así como los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- **MANUAL DE VENTAS:** consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de estas. Es necesario darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **MANUAL DE FINANZAS:** consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén trabajando con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- **MANUAL DE CONTABILIDAD:** trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como:
 - a) Estructura orgánica del departamento,
 - b) Descripción del sistema contable,
 - c) Operaciones internas del personal,
 - d) Manejo de registro,
 - e) Control de la elaboración de información financiera, entre otros.

- **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS:** se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes:
 - a) Operaciones de crédito y cobranza,
 - b) Control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

- **MANUAL DE PERSONAL:** abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como:
 - a) Reclutamiento y selección
 - b) Administración del personal,
 - c) Lineamientos para el manejo de conflictos personales,
 - d) Políticas del personal,
 - e) Uso de servicios,
 - f) Prestaciones,
 - g) Capacitación, entre otros.

- **MANUAL TÉCNICO:** trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Estos servirán como fuente de referencia y ayudarán a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

- **MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO:** estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son únicamente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Este manual utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor. Misma que a continuación se menciona:

- **GENERAL:** se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de éste tenemos los siguientes manuales:
 - a) **MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN:** este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
 - b) **MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS:** este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
 - c) **MANUAL GENERAL DE POLITICAS:** se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

➤ **ESPECÍFICO:** este se refiere básicamente al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los siguientes manuales:

- a) **MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** se refiere a una parte de un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- b) **MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA:** consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la autoridad Interna, en forma particular.
- c) **MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL:** este se enfoca a definir “políticas”, pero de un área específica de la organización señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- d) **MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA:** consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etc.

3.4. El proceso de elaboración de los manuales.⁴

Ahora, se hace mención al proceso que se debe seguir para la elaboración de un manual, aunque cabe mencionar que estos pasos, en la práctica pueden variar de acuerdo a criterios específicos.

⁴ Rodríguez Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Págs. 74,83.

1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El primer paso es formular una serie de oficios, dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

MÉTODOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

- **Investigación documental:** trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, escrita, gráfica, sobre el objeto definido de estudio que se trate. Toda técnica requiere de “fuentes”: (archivos, personas) y “medios” (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.).
- **Observación:** Implica observar como realiza una persona actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental. Este método es útil cuando las personas que ejecutan manualmente actividades u operaciones tienen dificultad para explicar lo que hacen.
- **Cuestionario:** es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que el diseño de estos depende en gran parte de la facilidad para la recolección y procesamiento de la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.
- **Entrevista:** es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

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

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad. También es importante indicar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlos posteriormente de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales, pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma “escrita y oficial” ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito tales manuales, o bien, en que se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos, en la forma debida. Por ello, los analistas encargados de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como un acuerdo sobre el formato de estos documentos y sobre todo lograr que los manuales sean funcionales y sirvan como instrumento a fin de evitar la falta de alimentación de competencias y responsabilidad entre los funcionarios.

3. REDACCIÓN.

Para la redacción lo primero que se tiene que hacer es definir la materia de que se trata. ¿De que va a tratar el manual? (de políticas, de procedimientos, de organización, etc.) además hay que tomar en cuenta a que persona estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible, es necesario también tener en cuenta los objetivos del manual.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final de los manuales, con el objeto de garantizar que la forma de redacción de los mismos sea la más adecuada para los propósitos que se persiguen, y no perder mucho tiempo en aspectos de forma o redacción.

Después, se debe establecer un programa temporal de trabajo. De ser posible hay que dejar un periodo considerable para el proceso de redacción.

4. ELABORACIÓN DE GRÁFICAS.

Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos, sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden ayudar a realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc.) Su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

5. FORMATO Y COMPOSICIÓN.

Ya compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar todo el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forma parte de su contenido (tamaño de las gráficas especialmente) y de las limitaciones de los equipos de impresión o reducción disponibles.

Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales. Aunque este método es un poco más complejo para el usuario, tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las revisiones y las eliminaciones requieren sólo un cambio de los números de página de la política y del procedimiento y no se ve afectada otra parte del manual.

El encabezamiento de páginas, se refiere a una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como: Título del manual, de la política, del procedimiento, etc., los números de formato, de la página, o la fecha de publicación. Proporcionando al usuario la posibilidad de consultas rápidas.

6. REVISIÓN Y APROBACIÓN.

El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o llevar al mínimo los problemas. Durante la fase de revisión el coordinador de ésta se ubicará a considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del manual
- Proporcionar críticas específicas y constructivas
- Mostrarse positivo en sus críticas
- Revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios.
- Revisar y devolver rápidamente el manual durante el periodo de tiempo acordado.
- Evitar cambios solo por gustos personales.

Una vez que se cuenta con el proyecto del manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa y real además de comprobar que no tiene contradicciones, entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente distribuirlo.

En la práctica la aprobación se hace de dos formas:

- a. Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja
- b. Que la aprobación aparezca en una sola hoja, y esta se coloque al principio del manual, después de la identificación del mismo.

7. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL.

Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso personal a los encargados de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo:

- Se deben asignar los manuales a las personas y no a los puestos
- Se deben asignar a las personas que realmente lo necesiten

- El gerente general y la dirección deben tener un juego completo de manuales.
- Las personas directamente involucradas deben conocer con detalle el contenido del mismo y por supuesto que puedan consultar tales documentos

Para el control de los manuales, se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

La unidad de sistemas y procedimientos, deberá proporcionar una lista de los manuales asignados a cada puesto, al departamento de personal y, como parte de la entrevista de despedida, recuperar esos manuales y devolverlos a la unidad administrativa que los entrego.

8. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

Un manual no concluye nunca. Es más, posterior a la distribución quedará mucho por hacer.

La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Ya que estudiamos un poco acerca de lo que son los manuales administrativos, definiciones básicas, función y clasificación, podemos entrar a lo que es nuestro objetivo los “manuales de procedimientos”

3.5. Manuales de procedimientos.⁵

Entrando ya a la esencia del tema de esta investigación, y para tener las bases de cómo elaboraremos nuestra propuesta del “manual de procedimientos para una industria quesera” primero debemos definir lo que es un “manual de procedimientos” así, como su finalidad, importancia, objetivos y su contenido básico, por lo que a continuación se hace referencia a estos temas:

3.5.1. ¿Qué son los manuales de procedimientos?

Kellog explica: “el manual de procedimientos presenta Sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito”.⁶

Rodríguez Valencia expone: “Los procedimientos administrativos: son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina, por tanto los manuales de procedimientos, son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.”⁷

Una vez analizados algunos conceptos de Manuales de procedimientos que ofrecen algunos autores reconocidos se ha llegado a entender que:

Los manuales de procedimientos, son documentos en donde se realiza la descripción escrita de determinadas actividades de rutina, ordenándolas en secuencia cronológica con el fin de llegar a unificar los procedimientos.

⁵ Rodríguez Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Págs. 105-111

⁶ Abraham Kellog, Preparación del Manual de Oficina, Reverté, México, 1963.

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Págs. 105-111

En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con “diagramas” a base de símbolos para aclarar los pasos.

En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las “formas” que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado. ³¹

3.5.2. Finalidad de los manuales de procedimientos

La finalidad de describir procedimientos, 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.

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme procedimientos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo con el trabajo de oficina. El manual de procedimientos por sus características persigue esta finalidad.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse.

3.5.3. Objetivos de los manuales de procedimientos

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

3.5.4. Importancia de los manuales de procedimientos.

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, como, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

3.5.5. Tipos de manuales de procedimientos.

Los manuales administrativos por sus características diversas pueden clasificarse en:

- Manuales de procedimientos de oficina y,
- Manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales, por ejemplo como operar una máquina de contabilidad.
- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- A prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, producción, finanzas, etc.

También pueden clasificarse de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- Manual de procedimientos general: aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Manual de procedimientos específico: aquel que contiene información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

3.5.6. Contenido de un manual de procedimientos.⁸

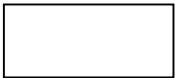
Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estas son:

- Texto
- Diagramas
- Formas

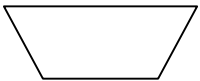
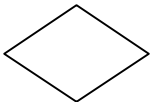
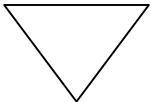
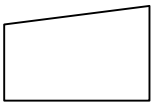



El texto: Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Este describirá el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en que consiste cada operación y quién debe ejecutarla.


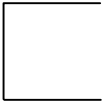
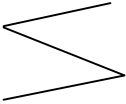
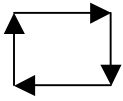
La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Pueden empezarse por los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

Los diagramas: Aunque no se a logrado unificar el término diagrama, se puede entender de este que es la representación gráfica de movimientos y situaciones, para lo cual la forma más común son los diagramas de flujo en los que se utilizan símbolos que se unen a través de líneas que indican el flujo de las actividades, entre los más representativos encontramos los siguientes:

SIMBOLO	REPRESENTA	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Representa la relación de una operación o actividad relativas a un procedimiento.

⁸ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Octava edición. Pág. 180.

	DISPARADOR	Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de este o el de la unidad administrativa donde da inicio.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de la oficina
	CONECTOR DE PÁGINA	Representa una conexión o enlace en otra hoja, en la que continúa el diagrama de Flujo.
	TECLADO EN LÍNEA	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.
	CINTA MAGNÉTICA	Indica cualquier tipo de cinta magnética que se emplee en el procedimiento.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento.
	CONECTOR	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	TERMINAL	Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

	<p>CAPTURA DE DATOS</p>	<p>Representa cualquier tipo de captura de datos que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p>NOTA ACLARATORIA</p>	<p>No forma parte del diagrama de flujo, se emplea para dar una explicación sobre una operación.</p>
	<p>LÍNEA DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante línea telefónica, telegráfica, de radio, etc.</p>
	<p>DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN</p>	<p>Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones</p>

Las formas: En una oficina, la mayor parte del material que se maneja esta constituida por “Formas”. Por ello, siempre es conveniente incluir en el manual una sección de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. Una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil; su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado más directo.

El contenido del manual de procedimientos se conformará por la siguiente información:

- Portada de identificación
- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual
- Procedimientos
 - Procedimientos del 1 al n.

- Folio de identificación
- Índice
- Base legal
- Objetivo del procedimiento
- Políticas y/o normas de operación
- Descripción narrativa de procedimiento
- Diagrama de flujo del procedimiento
- Formulario y/o impresos
- Información grl.

Concluido este capítulo, podemos entender que en todo organismo social deben existir escritos, que de una manera fácil de manejar orienten la conducta de los individuos que lo integran, con el fin de unificar la idea de lo que se espera de cada uno de ellos.

La información anterior nos da la pauta para iniciar una propuesta de un manual de procedimientos a una industria quesera, con la finalidad de describir los procedimientos de cada uno de los departamentos que la integran, documentando las acciones que realizan y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Una vez concluido el manual de procedimientos se pretende, instruir al personal sobre la utilización del mismo, dando un pequeño curso de capacitación, para lo cual, en el capítulo siguiente se recopilará la información necesaria para elaborar un curso de capacitación.

Tema IV

Capacitación

En el capítulo anterior vimos los manuales administrativos, refiriéndonos específicamente al manual de procedimientos, que es el objetivo principal de esta investigación, después de un profundo análisis, obtuvimos las bases para poder elaborar nuestra propuesta a la Asociación municipal productora de quesos, y como se plantea, concluido el manual, se hará otra propuesta de un programa de capacitación, mismo que tendrá como finalidad aclarar todas las dudas relacionadas a la implantación del manual y así esperar mejores resultados.

Nota: Debido a que por el momento la industria en cuestión no cuenta con los recursos necesarios para cumplir la formalidad legal que se requiere dar a todo programa de capacitación, en el presente trabajo solo se esta haciendo una **Propuesta** de Elaboración de un Programa de Capacitación.

4.1. ¿Qué es la capacitación?

“La capacitación y la comunicación son algunos de los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones”¹

Para coadyuvar realmente a la competitividad, la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operaciones estratégicas y tecnológicas de la organización.

La capacitación cubre un papel trascendente en el futuro del país. La formación de las personas, en todos los niveles y todos los ámbitos, constituye una prioridad nacional y vital para el país. Por lo que se requiere propiciar la formación de los recursos humanos, no solo dedicando más recursos del sector público y del privado y dando más atención a la calidad del proceso educativo, sino también haciendo deducibles todas las inversiones de empresas y personas así como otorgando créditos fiscales a las mismas.

- “la capacitación es el agente que estructura el cambio y el crecimiento de la compañía”²

El capacitador tiene la responsabilidad de modificar la conducta de las personas, y para lograrlo muchas veces hecha mano de la motivación, para lograr el cambio de la manera más positiva, actuando a veces como un líder participativo, ya que en sus sesiones Milchelt, propone que se elimine el paternalismo y se cree un ambiente donde todo el capacitado actúe de forma activa y participativa.

Revisando estas sugerencias que nos dan dos autores distintos del concepto que tienen de capacitación podemos formar nuestra propia idea de este tema:

- La capacitación es la herramienta que tienen las personas para poder responder continuamente a distintas combinaciones de elementos del entorno.

¹ Reza Trosino, Jesús. El ABC del administrador de la capacitación. México, 1995. Pág.23

² Gary Milchelt. Manual del capacitador. Ed. Iberoamericana. México 2000. Págs. 5 y 6.

4.2. Marco legal de la capacitación³

En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales vigilarán, supervisarán, autenticarán las constancias y examinarán las acciones que en materia de capacitación se realicen al interior de cada empresa, organización o institución y sus establecimientos.

Las empresas deben formar planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Secretaría del trabajo y Previsión Social, para su registro y aprobación.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan formulado, o en su caso, las modificaciones que haya sufrido, deberán informarse a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prorroga del Contrato Colectivo. Cuando rija contrato individual, deberá presentarse dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

Todo trabajador sujeto a la capacitación y al adiestramiento, una vez concluida su formación profesional, tiene derecho a recibir una Constancia de habilidades laborales, con la cual acreditará haber llevado y aprobado un proceso completo de capacitación. Dicha constancia deberá ser expedida por el capacitador, y la empresa estará obligada a enviarla, junto con las listas correspondientes, a la Secretaría del trabajo para que esta se registre y controle.

4.3. Función y utilidad de la capacitación

Una compañía contrata un instructor para provocar un cambio en su operación. La función particular de la capacitación es generar el cambio. Cuando lo consigue, tiene éxito; cuando no, fracasa. Independientemente de los demás resultados que obtenga un capacitador o un gerente de capacitación, el propósito final es una modificación del desempeño que pueda medirse, por lo que el instructor es un agente del cambio.⁴

4.4. Modificación de la conducta de las personas⁵

Modificar la conducta de una persona resulta de lo más difícil, dada la costumbre que tenemos a cierto hábito difícil de remplazar, tomando esto en cuenta, si queremos aplicar en cierto número de trabajadores un programa de capacitación, tendremos que aplicar algunos pasos,

³ Ley Federal del trabajo, Título IV, derechos y obligaciones de los trabajadores.

⁴ Gary Milchelt, Manual del capacitador. Ed. Iberoamericana. México 2000. Págs. 5 y 6.

⁵ Gary Milchelt, Manual del capacitador. Ed. Iberoamericana. México 2000. Págs. 9 y 10.

para que esta modificación de conducta resulte más eficaz, como los que a continuación se mencionan:

- El primer paso al emprender un cambio es “**derretir**” el hábito presente.
- El segundo es “**sustituir**” la costumbre rota con una nueva, esto es, cambiar el comportamiento.
- Y el tercer paso es “**resolidificar**” la conducta nueva, por lo general mediante un sistema de recompensas, las cuales ayudan a que la persona perciba un beneficio derivado del cambio y se sienta a gusto.

4.5. Elementos del proceso de capacitación.

Los elementos que constituyen el proceso de capacitación son:

El diagnóstico de necesidades de capacitación.

Cuya finalidad es el obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

El diseño y operación de programas.

Son el conjunto de estrategias a seguir, para la satisfacción de dichas necesidades y que involucra la confección de objetivos ; el diseño de los contenidos; la selección de medios y modos para operar los procesos de formación del personal; la priorización de actividades, genéricas para todo el personal de la empresa y específicas para los empleados de un área en particular y que se estiman a corto, mediano y largo plazo; y, la asignación de partidas presupuestales, con relación directa a la prioridad y a la necesidad de capacitación.

El establecimiento de controles administrativos.

Son los apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

La formulación y aplicación de modelos de evaluación.

Para obtener elementos de retroalimentación al sistema. Comprende por una parte, el obtener parámetros del desempeño del instructor, del diseño y utilidad de materiales y ayudas, del apoyo administrativo, entre otros aspectos. En otro sentido permite verificar el aprovechamiento del capacitado en los procesos de instrucción en los cuáles se vea involucrado y en un tercer aspecto, se obtiene la información del costo-beneficio y de los esfuerzos de capacitación. Se visualiza en incrementos en la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador.

4.6. Aspectos a considerar en la formulación de estrategias de capacitación.⁶

Antes de iniciar con algún programa o estrategia de capacitación debe considerar algunos aspectos como los que continuación mencionamos:

- Detecte, al interior de la empresa, cuales son las principales **fortalezas** para llevar a cabo sus programas de capacitación. Ejemplo de éstas lo constituyen los recursos humanos capacitados, personal técnico altamente calificado, presupuestos e instalaciones para la capacitación, credibilidad y apoyo de los altos directivos, etc.; En este caso lo recomendable es estimularlas hacia mejores fines.
- Detecte, al interior de la empresa, cuáles son las principales **debilidades** que podrían obstaculizar sus esfuerzos de entrenamiento. Ejemplos: falta de presupuesto, incompetencia de los instructores internos y externos, apatía del personal, carencia de instalaciones y apatía de los directivos, entre otras. Deberá hacerse un esfuerzo para procurar eliminarlas.
- Diagnostique, al exterior de la organización, las **oportunidades** dignas de aprovechar. Experiencias de otras empresas similares, comités nacionales de capacitación y adiestramiento, cámaras de empresarios, instituciones educativas, instructores de reconocido prestigio, sistema nacional de capacitación, autoridades gubernamentales... son algunos ejemplos de aspectos externos a considerar en las estrategias de formación profesional del personal. Lo recomendable en este caso es explorarlas al máximo, en beneficio de la empresa y sus trabajadores.

⁶ Gary Milchelt. Manual del capacitador. Ed. Iberoamericana. México 2000.

- Considere las **amenazas** externas. Algunos indicadores a considerar son: falta de marcos teóricos propios de la capacitación, carencia de asesores confiables, ausencia de investigadores, dificultad para cumplir con los requisitos

4.7. Programa de capacitación

Milchelt, sugiere diez pasos para la elaboración de un programa de capacitación, que son:

1. Valore la situación corporativa. Determine el clima para el cambio.
2. Defina los objetivos de la variación que propone, en términos del resultado final, no del método.
3. Imagine el método para derretir los procedimientos actuales.
4. Desarrolle los procesos para enseñar los nuevos procedimientos deseados.
5. Diseñe medios para recompensar (resolidificar) los procedimientos nuevos.
6. Ponga en práctica los métodos que ideó en el paso 3.
7. Instrumente la capacitación planeada en el paso 4.
8. Utilice las guías elaboradas en el paso 5.
9. Evalúe la efectividad de los cambios realizados hasta el momento. Haga los ajustes necesarios.

Repita el proceso hasta conseguir los resultados deseables.

Mientras que Reza Trosino, Jesús nos sugiere sus propios diez pasos a seguir:⁷

1. Realice el estudio de las expectativas de aquellos elementos externos de la organización. Revise, con precisión los beneficios o servicios generados por la empresa y que son esperados por los distintos públicos que están en su entorno.
2. Realice el estudio de las expectativas de los actores involucrados internos. Los puntos de vista, valores, opiniones, o sentires de los públicos que están ubicados al interior de la empresa, también son fundamentales para hacer una planeación efectiva en la que estén consideradas sus inquietudes y esperanzas. El personal directivo, los mandos intermedios, el personal operativo y el de servicios son elementos importantes, cuyos aportes son dignos de consideración para la planeación estratégica efectiva.

⁷ Reza Trosino, Jesús. El ABC del administrador de la capacitación. México, 1995. Pág.28 y 29

3. Formule y opere un banco de datos. El planteamiento correcto de problemas y la consecuente toma de decisiones acertada, requieren del apoyo que proporciona la información aritmética, estadística y documental; por lo tanto es imprescindible diseñar, implementar y evaluar periódicamente, una base de datos completa y confiable, de la cual pueda extraerse la información suficiente que proporcione los indicadores para esa correcta toma de decisiones.
4. Haga un estudio profundo del medio ambiente. Los cambios o ajustes en economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos políticos, son factores que no pueden soslayarse en los procesos de planeación en materia de capacitación organizacional.
5. Detecte las fortalezas y debilidades de la empresa. Verifique los puntos fuertes o de mayor respaldo en la organización, a nivel de la empresa en su conjunto, por área o unidad administrativa, por puesto de trabajo y por cada uno de los recursos humanos que la integran. Examine la imagen y prestigio corporativos y de la misma área encargada de los procesos de capacitación. Así también observe, con los que cuenta ya sean humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
6. Analice su misión. La principal razón de existir de una empresa deberá ser expresada con mucha claridad, y asimilado por encargados de la función de capacitación. En términos de la misión de la empresa, se elabora la misión de la capacitación, debiendo ambas ser compatibles. Sin mayor complicación, la misión central de la capacitación es lograr la satisfacción de necesidades que le impiden al individuo desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo o en los inmediatos superiores, así mismo proporcionarle los conocimientos, habilidades y aptitudes que le faciliten su desarrollo psicosocial y entorno laboral.
 - 7.- Formule propósitos o metas de largo plazo. Las empresas que se sostienen en los mercados, son aquellas que tienen claridad y exactitud en los objetivos que pretenden, no solamente en el tiempo inmediato, sino en el mediano y largo plazos. La capacitación debe ir de mano de estas intenciones y prever los programas a desarrollar.
- 8.-Establezca las estrategias a seguir. Determine las actividades y tareas que será pertinente llevar a cabo para alcanzar la misión y los objetivos predeterminados. Formule un plan estratégico de capacitación congruente con las estrategias de la empresa.

- 9.-Enuncie, con claridad, las políticas de la empresa. Los lineamientos, normas y estándares a seguir, se convierten en las guías que habrán de orientar las actividades que se emprendan. En este sentido, las políticas y líneas de capacitación deberán ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal manera que faciliten el alcance de los objetivos previstos y normen los procesos y procedimientos de trabajo.
- 10.-Planeación operativa. Las estrategias del plan, deberán desagregarse en programas operativos y estos a su vez en proyectos, actividades y tareas. Será imprescindible presupuestar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como también los tiempos a emplear en cada una de las actividades y tareas. Los cronogramas, gráficas de control y estadísticas, serán herramientas indispensables en esta fase operativa. Evaluando en todo momento el grado de alcance de lo planeado.

Una vez analizado el punto de vista que sugieren estos dos autores sobre el proceso de capacitación, se puede entender que aunque se tengan diferentes criterios para el desarrollo de un proceso, los dos coinciden en que primeramente se debe detectar una necesidad de realizar este proceso, finalizando con la evaluación de resultados; sin olvidar que durante todo el proceso de capacitación es muy importante la retroalimentación, ya que esta nos permitirá ajustar, corregir, y modificar los planes. Además, al terminar la aplicación de cualquier programa de capacitación se cubren las necesidades que le dieron origen, pero esto hace que surjan otras nuevas con las que se reinicia el ciclo.

4.8. Problemas relativos a la capacitación y el adiestramiento de trabajadores.

- Las empresas sobre todo las pequeñas y medianas, no conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos, correctamente.
- Las empresas, muestran una ausencia de infraestructura técnico-administrativa: carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, etc.; lo cual complica la formulación del plan y de los programas de desarrollo de sus recursos humanos.

- Algunos trabajadores no tienen conocimientos elementales que proporcionan la alfabetización, la secundaria, o inclusive, la primaria, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento, que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo.
- La educación tradicional, tal como esta establecida en México, no proporciona los elementos y medios indispensables para ajustarse íntegramente a las características de los procesos productivos de las diversas empresas.
- Los sistemas de relaciones laborales, son distintos en razón directa al tipo de rama industrial o giro de la organización; en virtud también, de su grado de tecnología o de la complejidad administrativa que esta adopte.
- No existe el puente vinculador entre el sistema educativo formal y el aparato productivo.
- En México se habla indistintamente de capacitación y adiestramiento, de educación laboral, de desarrollo de recursos humanos de entrenamiento, de formación profesional, etc.; por este mosaico de semántica, los teóricos no saben que rumbos tomar para definir el fenómeno.
- La educación del sector obrero, debe integrar al trabajador al proceso productivo, como factor determinante para su desarrollo personal y adaptación a la sociedad.

Con la valiosísima información recopilada en este capítulo tendremos las bases para elaborar el programa de capacitación que cumplirá la función de eliminar todas las dudas que puedan surgir en la implantación del manual sugerido para una “Industria quesera”.

Capítulo V.

Caso práctico

Como último punto de esta investigación, en el presente capítulo, se analizará una organización municipal de productores rurales, de reciente creación en el estado de México, que ve afectada su productividad por la desorganización existente en cuanto a la integración de recursos, tanto materiales, técnicos como humanos, viéndose esto reflejado en las escasas utilidades resultantes en cada periodo.

Después de haber revisado la información recopilada a lo largo de este trabajo nos damos cuenta que sus problemas radican, desde una inadecuada planeación y como una estrategia de solución se les hace una propuesta de un manual de organización que tendrá como la finalidad eliminar las deficiencias en cuanto a los controles en los procesos de producción, así también se les hará la propuesta de un programa de capacitación dirigido a los diferentes niveles de la organización para lograr una mejor comprensión de dicho manual.

Nota: Por razones de protección a su información confidencial, la empresa no autoriza revelar su nombre por lo que en el presente trabajo de investigación se nombrará “Asociación Municipal de Productores Rurales, elaboradora de quesos”

5.1. Antecedentes de la Asociación Municipal de productores Rurales, elaboradora de quesos.

La Asociación Municipal de Pequeños Productores de Leche, presentó un proyecto: ante las instituciones de SAGARPA, RECURSOS FEDERALES “ALIANZA PARA EL CAMPO 2002” en el mismo año, el cual fue aprobado y apoyado a mediados del siguiente año, con dinero para maquinaria para una planta de elaboración de quesos, por lo que la asociación se inició en este ramo productivo.

Los 84 socios que pertenecen a la asociación municipal, son dueños de las unidades productivas y pertenecen a 4 grupos locales organizados y con figura jurídica:

- “Grupo productor local 1” constituida el 13 de noviembre del 2001, con 20 socios,
- “Grupo productor local 2” constituida el 08 de octubre de 1997, con 18 socios,
- “Grupo productor local 3” constituida el 14 de noviembre del 2001, con 23 socios y
- “Grupo productor local 4” con 23 socios, constituida el 25 de noviembre del 2001

Cada establo es una empresa familiar donde todos los integrantes participan directa o indirectamente en el proceso productivo, las hijas y la esposa recolectan el producto y lo venden al botero, el señor y su hijo mayor se dedican a la ordeña, limpieza del establo y atención del ganado. Teniendo en promedio de 30 a 40 años realizando esta actividad heredada de sus padres y abuelos.

Las asociaciones de productores de leche, siempre han trabajado con sus propios recursos. Lo que ha permitido captar apenas un 70% de tecnificación en su conjunto, y con una marcada diferencia en la disponibilidad de equipo entre los productores.

Sus establos se localizan en barrios del mismo municipio. La especie que explotan son bovinos productores de leche raza holstein freisian. Son 585, es su actividad principal.

La mayoría (60 productores) cuentan con una ordeñadora de una y dos plazas.

Esta situación, ha sido un factor determinante, para que los productores de este municipio de Tequixquiac hayan decidido organizarse y promover el establecimiento de una planta para elaboración de quesos que les privilegie el acopio y venta de leche en un solo lugar, unificando volúmenes de producción, calidad y precio.

Toda vez autorizados los recursos federales solicitados, la Asociación Municipal de pequeños productores, ha adquirido e instalado en la planta productora de quesos el equipo necesario. Ello, le permitirá avanzar en la integración, fortalecimiento y consolidación de su actividad; tomando en cuenta que en la última década, la producción de leche ha mostrado una tendencia de crecimiento sostenido.

VISIÓN DE LA ASOCIACIÓN: ser la mejor agrupación en su género, en toda la región, generando los mejores productos a los mejores precios.

MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN: dar valor agregado con el uso eficiente de la tecnología y acorazar el precio de los socios, que trabajan organizados, que participan con lealtad, honestidad y en defensa de sus objetivos.

OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN:

- Diversificar los productos que se elaboran.
- Generación de empleos, dentro del municipio.
- Desarrollo integral e individual de los socios.
- Ser la empresa rural, más sólida de la región.
- Estar siempre a la vanguardia en tecnología y calidad.

5.2. Situación actual de la Asociación

- **Administración:**

La administración se da solo de una forma empírica, ya que solo se trata de ir resolviendo las situaciones dadas y aunque se determinen tiempos y parámetros para la resolución de conflictos, estos no se establecen de manera formal o escrita, por lo que muchas veces se pierde u olvida el seguimiento de cierta situación.

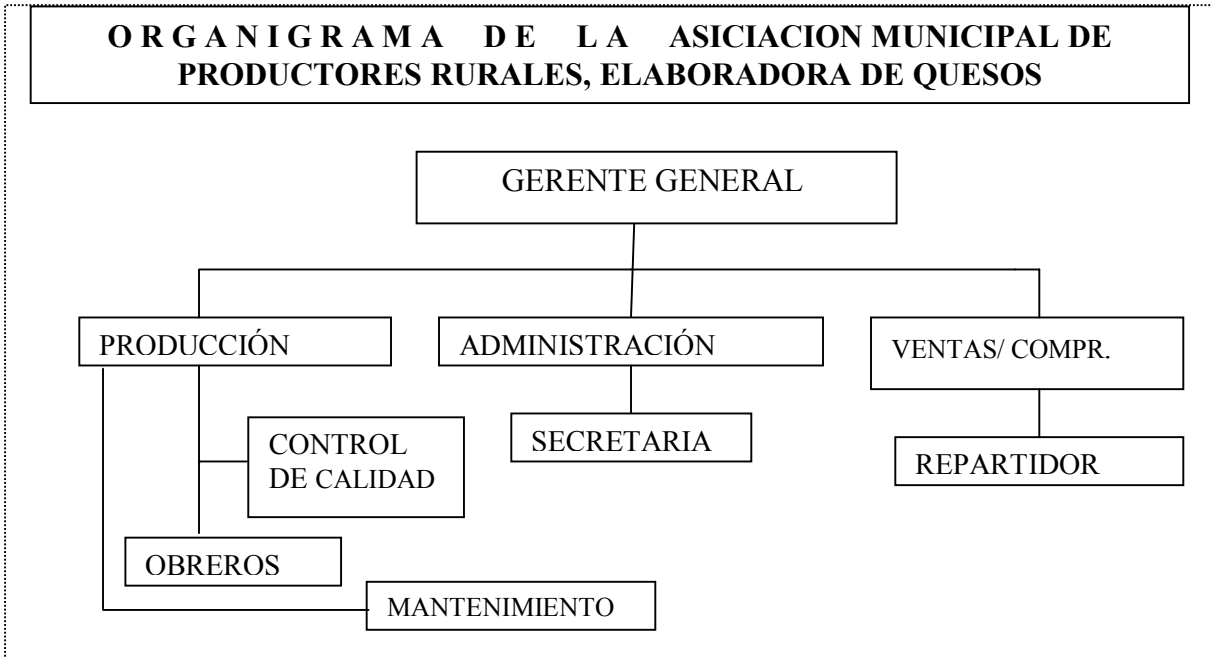
- **Control de registros:**

Solo se apunta la fecha de la I.A. (Inseminación Artificial) y el nombre del toro de la pajilla y la fecha de parto (no se hace un diagnóstico para planear la gestación) en una libreta donde también se apuntan los litros de leche vendidos y cobrados, no se lleva ningún otro tipo de control. Por esto el productor no se puede cuantificar los gastos y costos en su proceso productivo así como sus ingresos para obtener el resultante neto, ni las temporadas en que tiene mayor producción o menores gastos con el fin de planear la producción y comercialización, igualmente pasa con los parámetros reproductivos y los productivos. (Estos controles le permitirían planear y corregir problemas productivos, reproductivos y gastos excesivos).

No se tienen un programa establecido de vacunación ni desparasitación., no hay un programa de control con pruebas de brucella-tuberculosis. Tiene una incidencia de mastitis clínica del 30% así como de problemas de patas (pododermatitis) en un 10% acentuada en esta época de lluvias, debido al lodo y estiércol difícil de manejar por la falta de piso de cemento y drenaje adecuado. Primeramente se tendrá que implementar un programa de control con pruebas brucella-tuberculosis, reemplazar las positivas. Para posteriormente planificar un programa de vacunación de becerras para brucella con dosis única y al ganado adulto con dosis diluida si se requiere convivir con la enfermedad en el establo, por otro lado se sabe que ha habido brotes de Leptospirosis, I.B.R., P.I.3 y Complejo Respiratorio Bovino por lo que convendría vacunar. La desparasitación deberá hacerse con drogas contra la distomatosis (faciola h.).

- **Distribución de funciones:**

En línea productiva el organigrama actual de la empresa es el siguiente:



Gerente general: representa a la empresa, vigila y coordina todas las áreas para el buen funcionamiento, soluciona problemas que se presentan, en coordinación con los titulares de las demás áreas.

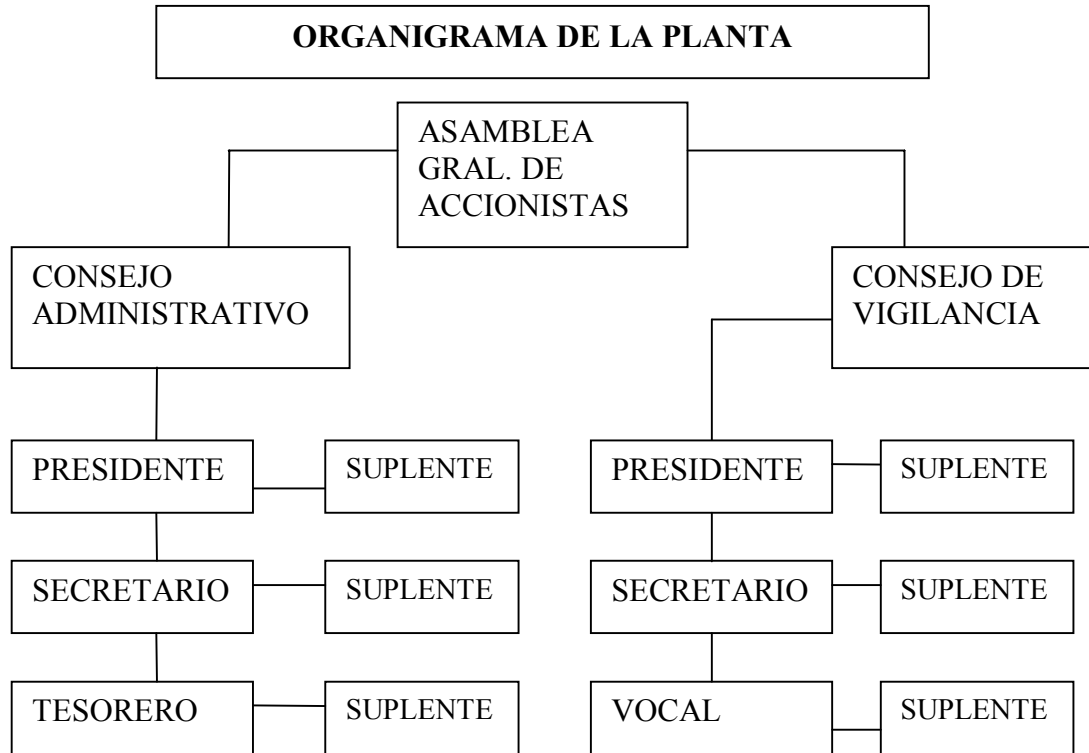
Producción: se encarga de recibir y analizar la materia prima. También de transformar y controlar la calidad del queso en coordinación con control de calidad y los obreros que son los que hacen el trabajo físico.

Mantenimiento: es un área auxiliar de producción y se encarga del buen funcionamiento de la maquinaria y arreglo, en caso de desperfecto.

Administración: control de la información que se genera en la semana por el acopio y venta de leche, control de la producción en planta, compra de insumos y venta de queso e información financiera para proceso de la contabilidad (declaraciones).

Ventas y compras: repartición del queso a los diferentes clientes, fuera de la planta, registran el peso, facturan y cobran las cuentas además, apoyan en la compra de insumos.

En cuanto a la figura jurídica el organigrama de la planta es el siguiente:



La asamblea general: es el órgano supremo y encargado de tomar decisiones, (formada por 77 socios).

Consejo administrativo: es el órgano directivo encargado de ejecutar las decisiones tomadas por la asamblea general, esta formada por presidente, secretario, tesorero y sus respectivos suplentes, elegidos mediante la asamblea.

Consejo de vigilancia: es el encargado de supervisar las actividades del consejo administrativo, esta formada por presidente, secretario, vocal y sus respectivos suplentes.

- **Personal con el que cuentan:**

Número de empleados	Puesto	Sueldo Quincenal
2	Cuajadores	\$ 1,400.00
1	Responsable de compras y ventas	\$ 1,300.00
2	Ayudantes generales	\$ 800.00
2	Recolectores	\$ 800.00
1	Auxiliar administrativo	\$ 800.00

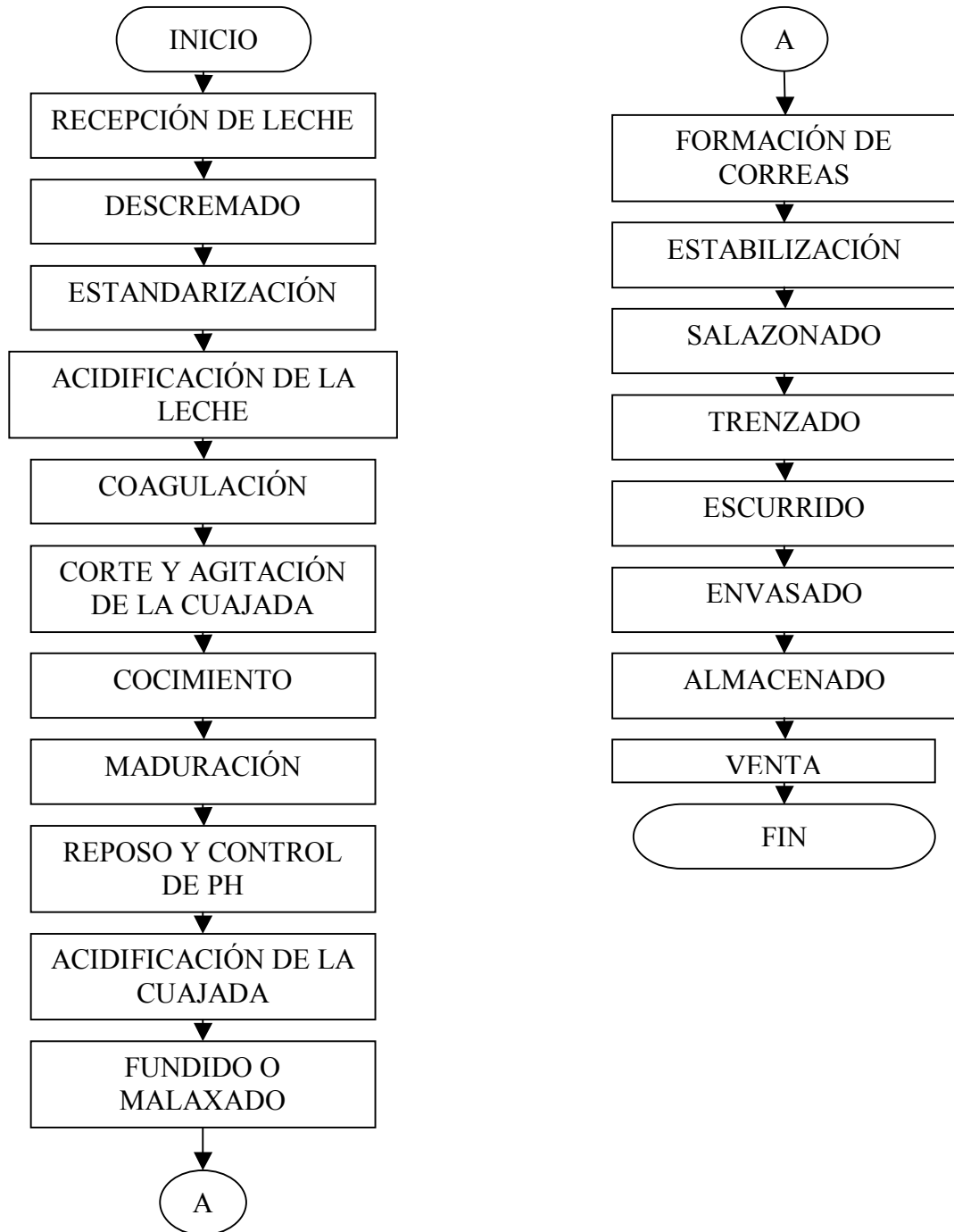
- **Control:**

Se llevan a cabo reuniones semanales para discutir la problemática para poner en marcha la planta de quesos, como es el capital de trabajo y las aportaciones de cada socio en efectivo y especie (leche jornales), y se trabaja en el establecimiento de parámetros en los últimos detalles referentes a las instalaciones de drenaje y tubería, reglamento operativo de la planta en cuanto a recepción e higiene de la leche, puesta de acciones para obtener el capital necesario para operar la planta, propuestas para el personal profesional necesario, concientización de los productores de su participación, derechos, beneficios y obligaciones como socios de la asociación municipal.

- **Descripción del proceso productivo**

Debido a que la elaboración de queso Oaxaca es la principal actividad de esta industria, el flujo de elaboración de este, se tomara como base para distribuir las funciones, mismo que a continuación se detalla.

Flujo de elaboración del queso oaxaca



Descripción del proceso

1.- Recepción: de 7:00 a 10:00 AM. Aproximadamente, 2 recolectores recopilan la leche (entre 4,700 y 4,800 litros) que por medio de una bomba es conducida a un contenedor.

2.- Descremar: de la leche que va llegando, se depositan 600 litros en la primera tina de recepción mismos que pasarán por la descremadora, (que retirará un porcentaje de grasa a la leche), llegando a una segunda tina de recepción en la que ya abran otros 1, 600 litros de leche pura.

3.- Estandarización: en este proceso la leche es llevada a un estado óptimo de composición química y temperatura requeridos, (se mezcla la leche descremada con la pura para alcanzar este estado óptimo).

4.- Acidificación: se agrega a la leche estandarizada cuajo (0.10%), para alcanzar un PH de entre 6.4 y 6.2 grados.

5.- Coagulación: posteriormente comienza el proceso de coagulación, en el cual se realiza un cambio físico a la leche, separando automáticamente el suero, hasta formar una masa pastosa con consistencia suave.

6.- Corte y agitación de la cuajada: dentro del contenedor la mezcla necesita ser agitada uniformemente, para lograr una mezcla perfecta.

7.- Cocimiento: requiere de incrementar la temperatura de la leche entre 37 - 42 °C; siendo aquí verificado el proceso, para cerciorarse de que cumpla con la textura y parámetros de calidad requerida, para posteriormente retirarle el suero que ya no es de utilidad en el proceso.

8.- Reposo y control de PH: se deja reposar la masa por un lapso de tiempo, en el cual es necesario controlar periódicamente el PH de la masa hasta que alcance el grado de acidificación requerida, dentro de los parámetros (entre 5.1 y 5.4 °C), para que esta pueda continuar al siguiente paso del proceso.

9.-Acidificación de la cuajada: para checar la acidificación de la cuajada se saca constantemente una pequeña prueba de la pasta, durante el tiempo de reposo de la masa.

10.- Fundido o malaxado: es necesario agregar agua caliente (75° C +/-), para posteriormente comenzar a malar y estirar constantemente, hasta alcanzar determinadas características de flexibilidad, esto se realiza por medio de una pala de madera dentro de un caso.

11.- Formación de correas: comienza con un constante estiramiento de la masa hasta formar tiras delgadas.

12.- Estabilización: una vez lograda la formación de correas delgadas, estas son depositadas en un contenedor con agua fría (4°C) para preservar el trabajo de estiramiento y la forma alcanzada.

13.- Salazonado: se agrega sal de acuerdo a las características del producto.

14.-Trenzado: es un proceso artesanal en el que se forma una bola del producto hasta alcanzar un volumen aproximado, que posteriormente será pesado.

15.- Escurrido: es indispensable permitir que salga lo último de agua y suero excedente.

16.- Envasado: el producto terminado es envasado en bolsas de plástico al alto vacío que a su vez contiene la marca y registro del producto.

17.- El producto prácticamente esta terminado: y será **almacenado** en los refrigeradores, esperando al encargado de **Ventas** que se encargará de su distribución.

5.3. Determinación de la problemática de la Asociación:

Puesto que la industria en estudio es una empresa de nueva creación, con socios inexpertos en la gestión administrativa, se han suscitado una serie de problemas en cuanto a las utilidades esperadas y no obtenidas, una confusión en cuanto a funciones, obligaciones o derechos de cada integrante de la organización y derivado de esto una gran desmotivación y desconfianza entre estos, podemos entender que sus problemas provienen entre otras cosas de los siguientes puntos:

- Falta de conocimiento de una administración formal.
- No se dan a conocer los objetivos que persigue la industria.
- No se hacen indagaciones tanto financieras, ni de mercado, antes de actuar. Por lo tanto no se conocen los cursos alternativos de acción.
- No se planea lo que se va a hacer.

- Por lo que no se han hecho investigaciones no se puede hacer un pronósticos o establecerse una meta y por tanto, no se han establecido programas, procedimientos, estrategias, ni presupuestos para tratar de cumplir alguno.
- No existe organización de los recursos, ya que nadie conoce sus funciones, jerarquías u obligaciones, cada quién hace lo que puede o quiere hacer.
- En la dirección, no se le da la autoridad al gerente de producción, para poder decidir.
- ya que no existe fluidez en la comunicación, se crea un ambiente de confusión en cuanto a las obligaciones de cada integrante de la planta y todos se desmotivan, pues creen que ellos son los únicos que están aportando esfuerzo y los demás no lo saben valorar.
- En la supervisión semanal que se hace de los procesos productivos solo se analizan los resultados finales pero no tratan de resolver los motivos de la ausencia de utilidades, puesto que no se han establecido parámetros de comparación o no se analizan presupuestos a cumplir.
- Los socios no se han concientizado de lo que es el trabajo en equipo y de las ventajas futuras que les podría traer el pertenecer a una sociedad cooperativa.
- La higiene en la planta es escasa y no se le da la importancia requerida a esta.

Una vez estudiada la historia y situación actual de la asociación municipal de productores rurales, se les planteará la propuesta de la elaboración e implementación de un manual de procedimientos, como apoyo en la organización de las personas que integran la industria, pretendiendo también elaborar algunos seminarios en las que se les explicará lo más relevante en cuanto a la administración, proceso administrativo y lo referente a el manual que les será proporcionado.

A continuación se presenta la propuesta de elaboración e implementación del manual de procedimientos:

5.4. Propuesta de elaboración e implementación de un manual de procedimientos para una Asociación Municipal de Productores Rurales, elaboradora de Quesos:

Antecedentes: la Asociación Municipal de Productores Rurales, Elaboradora de quesos, no cuenta con ningún manual de procedimientos, toda la información relevante para la ejecución de las funciones se da a conocer de forma verbal, por lo que después es casi imposible recordar lo que se estableció en las juntas con la asamblea general, además de que el personal de nuevo ingreso desconoce dicha información y por lo tanto se generan confusiones sobre las funciones desempeñadas por el personal.

Naturaleza del manual: el tipo de manual administrativo que se pretende elaborar es un manual de procedimientos el cual indica las operaciones que deberán de seguirse para realizar las funciones.

Justificación: La productividad en la Asociación Municipal de Productores Rurales (AMPR), elaboradora de quesos, se ve afectada en gran parte por la desorganización existente en cuanto a la integración de recursos, tanto materiales, técnicos como humanos, viéndose esto reflejado en las escasas utilidades resultantes en cada periodo.

Derivados los problemas anteriormente mencionados, desde una inadecuada previsión, planeación u organización; ya que no se tienen identificados los objetivos, pronósticos, programas, presupuestos, procedimientos, políticas, metas o estrategias aplicables, ni se conocen las jerarquías, funciones u obligaciones de cada integrante de la organización; ocasionando esto, duplicidad de funciones, dejando actividades sin realizar y desacuerdos constantes, así como desperdicios de materia prima, o paros de producción por faltantes de la misma; quedándose otras veces el producto en el almacén por no haberse vendido y en otras ocasiones no alcanzando a satisfacer la demanda del mercado.

Si se elabora un manual de procedimientos se van a tener mejores controles en cuanto a la producción, ya que el personal contaría con una guía de acción que le permitiría conocer

la estructura de la organización; y si se imparte capacitación a los diferentes niveles de la organización se lograría una mejor comprensión y manejo de dicho manual y se daría a conocer la importancia de la aplicación de este.

Objetivo: Elaborar un manual de procedimientos que permita eliminar las deficiencias en cuanto al control en los procesos de producción, administración y distribución del producto, así como, elaboración de un programa de capacitación dirigido a la directiva de la empresa para dar a conocer la forma de utilizar y las ventajas de la aplicación de dicho manual como una técnica de planeación que los incursione a la implantación de una administración formal.

Acciones: una vez elaborado el manual de procedimientos se deberá convocar a una junta para plantearles la problemática existente, se propondrán soluciones como la de solicitar asesorías con personal profesional competente en cada una de las áreas.

Recursos: el requerimiento humano es de:

- **Un asesor en el área veterinaria:** que les proporcione dietas óptimas para lograr un nivel mejorado de la calidad de la leche. Que les ayude a planear sobre: diagnósticos de gestación, para que el productor pueda cuantificar los gastos y costos en su proceso productivo así como sus ingresos para obtener el resultante neto. Y las temporadas en que tiene mayor producción o menores gastos con el fin de planear la producción y comercialización. También es conveniente que se les oriente a los productores de leche sobre los programas establecidos de vacunación y desparasitación, para cuidar el control de calidad de la leche.
- **Un ingeniero en alimentos:** dar apoyo profesional en materia de equipo, durante el proceso, en las materias primas y el producto terminado, elaborando un manual de pruebas en el laboratorio, estandarización de proceso y de los equipos existentes de acuerdo a su funcionamiento.
- **Un Licenciado en administración:** que los oriente referente a objetivos, investigaciones, cursos alternativos de acción, a establecer políticas, procedimientos, programas, pronósticos, presupuestos; y a dirigir y controlar. Básicamente a llevar una administración formal.

El requerimiento material es:

- Una computadora con paquetería excel, y word.
- Impresora
- Copiadora
- Al momento del curso de capacitación se debe contar con un área donde se reunirá al personal.
- Un pizarrón donde se harán anotaciones importantes.
- Un rota folios y;
- Laminas para ilustrar la información proporcionada.

Estrategias:

La estrategia para la elaboración e implantación del manual de procedimientos será de acuerdo a la realización de las actividades que a continuación se mencionan en un programa de trabajo, (se sigue el proceso de elaboración de manuales propuesto por Rodríguez Valencia, mencionado el capítulo III del presente trabajo):

1. Presentación del Proyecto a las áreas competentes:
2. Recopilación de la información
3. Procesamiento de la información:
4. Redacción del manual, elaboración de las gráficas
5. Formato y composición:
6. Revisión y aprobación manual:
7. Distribución:
8. Reunión del personal para curso de capacitación sobre la implantación del manual
9. Implantación del manual

Información complementaria:

En la realización del manual de procedimientos se analizará información obtenida por personal asesor actual.

5.4.1. Programa de trabajo planeado para llevar a cabo la elaboración del proyecto

El programa de trabajo que se seguirá para elaborar e implementar tanto el manual de procedimientos como el programa de capacitación sobre el manual es el siguiente:

Programa de trabajo para elaborar e implementar un manual de procedimientos.

Responsable: Blanca Marlene García Pineda

Fecha: 20 de Junio del 2005

Lugar: AMPR, Elaboradora de quesos, Estado de México

ETAPA	ACTIVIDAD	Tiem- pos	TIEMPO EN SEMANAS												OBSER.									
			JUL.			AGO.			SEP.			OCT.												
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		4								
1	RECOLECCION DE INFORMACION ➤ Elaboración de oficios, dirigidos a funcionarios. ➤ Preparación de formularios para registrar la información.	SEM.																						
	T. E.	*	*	*																				
	T. R.	*	*	*																				
2	ESQUEMATIZACION DEL MANUAL ➤ Preparar el contenido del manual.	T. E.					*	*																
	T. R.		*	*	*		*	*																
3	REDACCION ➤ Redactar el borrador de los manuales. ➤ Elaborar graficas. ➤ Formatos del manual.	T. E.						*	*	*														
	T. R.						*	*	*	*														
4	APROBACIÓN ➤ Revisión por parte del responsable de la manualización. ➤ Hacer cambios y correcciones.	T. E.								*	*	*												
	T. R.									*	*	*	*											
5	REVISION FINAL	T. E.												*	*									
	T. R.													*	*									
6	IMPRESION Y ENCUADERNACION DEL MANUAL ➤ Distribuir invitaciones a la alta directiva para asistir al curso de cap.	T. E.														*	*							
	T. R.															*	*	*	*					

7	<p>DISTRIBUCIÓN Y CONTROL.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuir los manuales y dar instrucciones. ➤ Registro de los departamentos que tienen manual. 	T. E. T. R.		*	
	<p>Reunión de la alta directiva para dar curso de capacitación sobre la implantación del manual como medio de planeación, incursionando a la implantación de una administración formal</p>	T. E. T. R.		*	

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS
MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.
CLAVE: MPG-01**

Pág. 01



**4.5. MANUAL GENERAL
DE PROCEDIMIENTOS**

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

INDICE		Pág.
	Datos generales del manual	3
	Objetivo del manual	4
	Visión de la Asociación Municipal de Productores Rurales	5
	Misión de la Asociación Municipal de productores Rurales	5
	Objetivos de la Asociación Municipal de productores Rurales	5
	Organigrama de la planta	6
	Descripción del puesto de:	
	Asamblea General de accionistas	7
	Diagrama de Flujo	8
	Consejo administrativo	9
	Consejo de Vigilancia	10
	Gerente General	11
	Auxiliar administrativo	14
	Diagrama de Flujo	16
	Encargado de Producción	18
	Diagrama de Flujo.....	20
	Control de Calidad	21
	Diagrama de Flujo	23
	Recolección de materia prima	24
	Diagrama de Flujo	27
	Cuajadores	28
	Diagrama de Flujo	31
	Ayudantes Generales	34
	Diagrama de Flujo	35
	Mantenimiento e intendencia	36
	Diagrama de Flujo	37
	Encargado de Compras y Ventas	38
	Diagrama de Flujo (respecto a compras)	40
	Diagrama de Flujo (respecto a ventas)	41
	Anexo 1	
	Recomendaciones finales	
	Buenas prácticas de Manufactura	42
	Anexo 2	
	Condiciones de Calidad que debe reunir la leche cruda recolectada	49
	Anexo 3	
	Consideraciones especiales respecto al manejo de la leche	50
	Anexo 4	
	Distribución de la planta	52
	Anexo 5	
	Formatos	53

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 03

TITULO DEL MANUAL: MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

VIGENCIA A PARTIR DE: 01 NOVIEMBRE DEL 2005

NO. DE REVISIÓN: 1

FECHA DE REVISIÓN: 25 DE SEPTIEMBRE DEL 2005

APRUEBAN EL MANUAL:

PUESTO	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO		
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA		
GERENTE ADMINISTRATIVO		

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS
MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.**

CLAVE: MPG-01

Pág. 04

OBJETIVO DEL MANUAL:

Proporcionarle al personal de la Asociación Municipal de Productores Rurales, elaboradora de quesos, una guía de acción consignada por escrito que controlaría y sistematizaría sus actividades, estableciendo lineamientos y delimitando obligaciones, responsabilidades y derechos de cada integrante de la planta, haciéndolo mantenerse informado oportunamente de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa (los manuales deben mantenerse en revisión y mejoramiento constante)

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 05

**VISIÓN DE LA ASOCIACION MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES
ELABORADORA DE QUESOS**

Ser la mejor agrupación en su género, en toda la región, generando los mejores productos a los mejores precios.

**MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES
ELABORADORA DE QUESOS**

Dar valor agregado con el uso eficiente de la tecnología y acorazar el precio de la leche de los socios, que trabajan organizados, que participan con lealtad, honestidad y en defensa de sus objetivos.

**OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES,
ELABORADORA DE QUESOS:**

- Transformar el 100% de nuestra leche en un corto plazo.
- Diversificar los productos que se elaboran.
- Generación de empleos, dentro del municipio.
- Desarrollo integral e individual de los socios.
- Ser la empresa rural, más sólida de la región.
- Estar siempre a la vanguardia en tecnología y calidad.

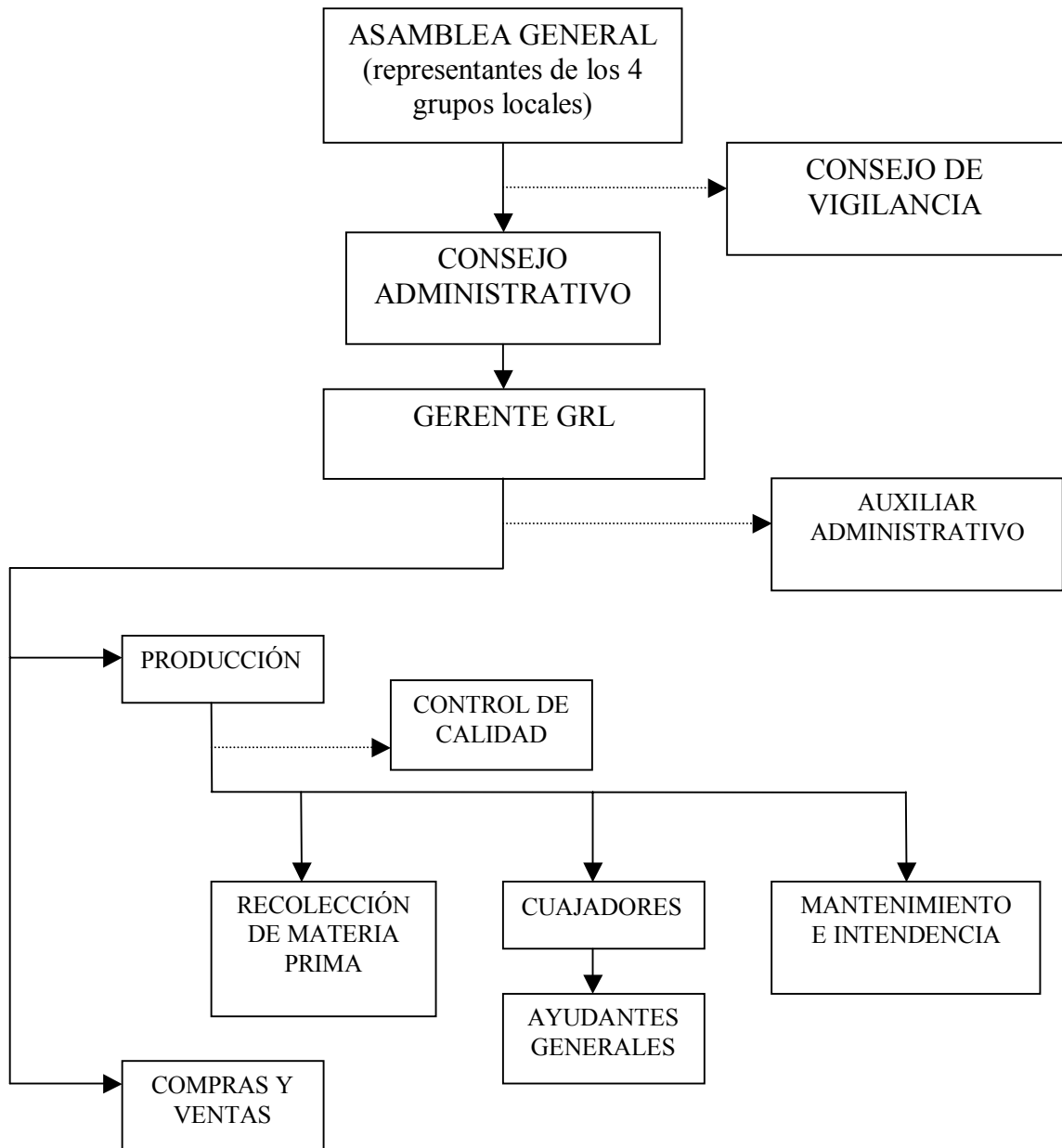
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 06

ORGANIGRAMA DE LA PLANTA



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 07

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

PUESTO DE TRABAJO

Asamblea general de accionistas

ÁREA OCUPACIONAL

Directiva

PUESTOS QUE LE REPORTAN

Consejo de administración

Consejo de vigilancia

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Grupo representativo del órgano supremo de la sociedad y sus decisiones obligan a todo socio ausente o disidente.

FACULTADES (Art. 36 de LSC)

- Aceptación, exclusión, separación voluntaria de socios.
- Modificación de bases constitutivas.
- Aprobación de sistemas y planes de producción.
- Aumento de patrimonio y capital social.
- Nombramiento y remoción de miembros del consejo.
- Examen de sistemas contables.
- Aplicación de sanciones disciplinarias.
- Reparto de rendimientos y excedentes

FUNCIONES:

- Buscar la cooperación entre sus socios, para lograr un beneficio propio.
- Acudir a las asambleas semanales, en donde se analizan situaciones y propuestas para tomar decisiones.
- Aportar su opinión en las asambleas, respetuosamente y esperando su turno. Así como escuchando las opiniones de cada uno de los miembros de la sociedad.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Establecer parámetros para el cumplimiento de los acuerdos (designar al encargado de la ejecución de la actividad acordada, así como el tiempo de realización de la misma).
- Respetar los acuerdos que se tomen por mayoría de votos, aún cuando este no haya estado presente en la toma de decisiones.
- Comunicar al grupo local al que representa los acuerdos de la asamblea.

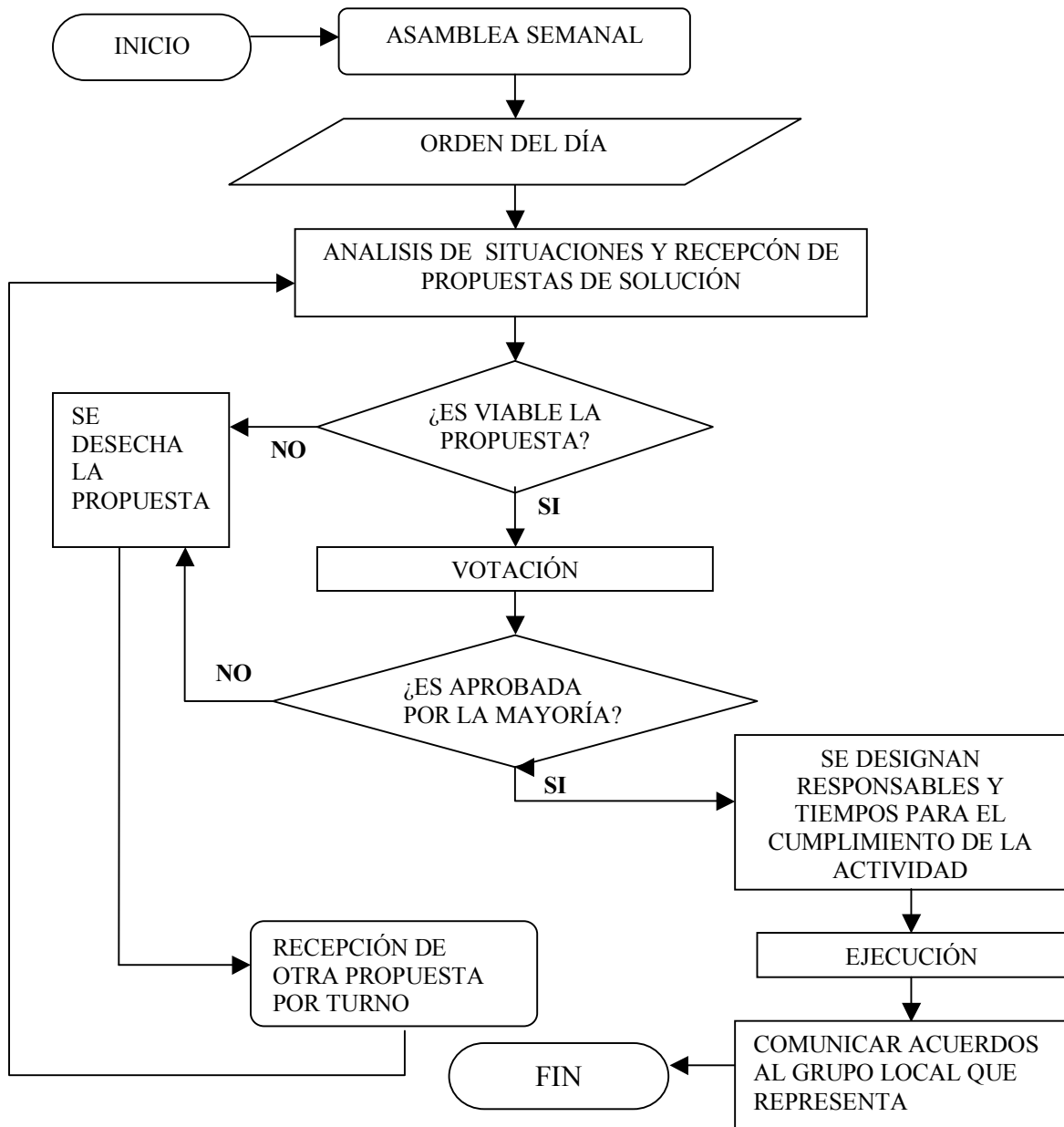
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 08

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE
ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 09

CONSEJO ADMINISTRATIVO

PUESTO DE TRABAJO

Consejo Administrativo

ÁREA OCUPACIONAL

Directiva

**PUESTO AL QUE REPORTA
REPORTAN**

Asamblea General de accionistas

PUESTOS QUE LE

Gerente general

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Encargado de la administración de la planta; corresponde a este consejo la función ejecutiva de la asamblea, es decir, es el ejecutor de las decisiones tomadas por el órgano soberano de la sociedad, será el representante de la misma y quien tenga la firma social (Integrado por un presidente, un secretario y un tesorero).

FUNCIÓN

- Cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley de Sociedades Mercantiles para la Sociedad Cooperativa.
- Administrar la sociedad (organizar, integrar, dirigir y controlar los fines comunes, maximizando recursos). Estableciendo objetivos a mediano plazo.
- Ejecutar los acuerdos tomados por el órgano soberano de la sociedad.
- Revisar resultados obtenidos.
- Representar a la sociedad ante las instituciones que se requiera.
- Encargado de la firma social.
- Acudir semanalmente a las asambleas.
- Elaborar la orden del día donde se informara semanalmente a la asamblea general los resultados obtenidos de la ejecución de las actividades acordadas.
- Proponer soluciones a situaciones suscitadas.
- Coordinar reuniones.
- Asignar al Gerente general sus funciones.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 10

CONSEJO DE VIGILANCIA

PUESTO DE TRABAJO

Consejo de vigilancia

ÁREA OCUPACIONAL

Directiva

**PUESTO AL QUE REPORTA
REPORTAN**

Asamblea General de accionistas

PUESTOS QUE LE

Consejo administrativo

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El consejo de vigilancia tiene a su cargo la supervisión de todas las actividades de la planta, esto en obvio interés de los socios.

FUNCIÓNES

- Cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley de Sociedades Mercantiles para la sociedad cooperativa.
- Ejercerá la supervisión de todas las actividades de la planta y tendrá el derecho de veto (Facultad de impedir una cosa) para el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas. (El derecho de veto deberá ejercitarse ante el presidente del Consejo de Administración, en forma verbal e implementarse inmediatamente por escrito dentro de las 48 horas siguientes a la resolución de que se trate. Si fuera necesario, en los términos de esta Ley y de su reglamento interno, se convocará dentro de los 30 días siguientes, a una Asamblea General extraordinaria para que se avoque a resolver el conflicto).
- Vigilar que sean ejecutados los acuerdos establecidos en las asambleas semanales, en tiempo y forma.
- Indagar las causas de incumplimiento de las actividades programadas.
- Acudir a las asambleas semanales.
- Informar semanalmente a la asamblea general los resultados obtenidos de la ejecución de las actividades acordadas.
- Participar en la toma de decisiones.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 11

GERENTE GENERAL

PUESTO DE TRABAJO

Gerente General

ÁREA OCUPACIONAL

Administrativa

**PUESTO AL QUE REPORTA
REPORTAN**

Asamblea General de accionistas

PUESTOS QUE LE

Secretaria General,
Encargado de producción y
Encargado de compras y vetas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Encargado de tratar de obtener los objetivos planteados, llevando el mando de la empresa en las manos, por medio de un equipo de personas (los empleados de la empresa) y con los medios materiales de que se dispone.

FUNCIONES

- Recibir las decisiones de la Asamblea General.
- Llevar a cabo un proceso de investigación que le permita conocer los factores que influirán en el logro de los objetivos establecidos y analizar los posibles cursos alternativos de acción para el logro de un objetivo.
- Con base en las condiciones futuras en que la empresa habrá de encontrarse, reveladas por la investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitan realizar objetivos de esta empresa.
- Fijar los objetivos, tanto individuales como colectivos; generales y particulares; básicos, secundarios y colaterales; a corto mediano y largo plazo.
- Determinar el curso concreto a seguir mediante la aplicación de políticas, procedimientos, programas y principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.
- Establecimiento de políticas, que orienten la acción.
- Establecimiento de procedimientos, que señalan la secuencia cronológica a seguir, para obtener un resultado.
- Elaboración de programas, en donde se determina el tiempo requerido de ejecución.
- Elaboración de pronósticos, que establezcan el número de unidades a vender, gastar y producir, conforme a los principios de precisión, flexibilidad y unidad.
- Coordinación de los cursos alternativos de acción.
- Definir las compras.
- Programar las ventas.
- Estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de

ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Designar como y quien va a hacer cada cosa y como lo va a hacer).

- Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social.
- Lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad.
- Vigilar simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- Ver que las cosas se realizan de acuerdo a lo planeado y mandado.
- Resolución de conflictos lo antes posible y tratando de generar el menor disgusto de ambas partes.
- Medir todos los resultados obtenidos, vigilando constantemente que las acciones no se salgan de los parámetros establecidos.
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Fijación de los estándares (medidores de objetivos).
- Atención al Consejo Administrativo, Consejo de vigilancia y Asamblea General de accionistas.

CONOCIMIENTOS (Saber)

- Administrativos
- Psicológicos
- Sobre el proceso de elaboración del producto
- Legales
- Conocimiento de la documentación a utilizar

HABILIDADES (Hacer) Para dirigir establecer y supervisar

- Para coordinar y organizar el trabajo en equipo.
- Para controlar y supervisar personal.
- Para coordinar reuniones.
- Para revisar resultados obtenidos.
- Para llevar a cabo procesos de investigación
- Para analizar
- Para fijar objetivos, tanto individuales como colectivos; generales y particulares; básicos, secundarios y colaterales; a corto mediano y largo plazo,
- Para coordinar
- Para fijara y aplicar políticas, procedimientos y programas.
- Para estructurar técnicas de relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

-
- Para obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social.
 - Para lograr la realización efectiva de todo lo planeado.
 - Para ejercer autoridad.
 - Para tomar decisiones.
 - Para vigilar simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.
 - Resolución de conflictos.
 - Para medir todos los resultados obtenidos.
 - Para interpretar y valorar los resultados.
 - Para fijar estándares (medidores de objetivos).

ACTITUDES: (Ser)

- Amable
- Responsable
- Honesto
- Organizado
- Puntual
- Discreto
- Dinámico

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas.
- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios.
- Verificar en donde están las salidas de emergencia.
- Contar con medicamento indispensable.

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: Ingeniero Agrónomo, Contador Público o Licenciatura en administración.

EXPERIENCIA: 3 años

EDAD: Indistinta.
Indistinta

SEXO: Indistinto

EDO. CIVIL:

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 14

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

PUESTO DE TRABAJO

Auxiliar administrativo

ÁREA OCUPACIONAL

Apoyo administrativo

PUESTO AL QUE REPORTA

Gerente General
prima,

PUESTOS QUE LE REPORTAN

Encargado de la recolección de materia
Encargado de producción y
Encargado de compras y ventas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Apoyo administrativo del Gerente General. Responsable de llevar los registros de la planta para mantener al tanto de todas las actividades al Gerente General.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Auxiliar al Gerente General en lo que requiera.
- Responsable de los litros de leche que entran y salen de la planta.
- Recibir diariamente del recolector de materia prima el formato 001 en donde se describen los litros de leche recolectados.
- Llevar un registro de los litros de leche recolectados, pagados y adeudados, en el formato 002.
- Hacer un corte semanal de los litros de leche adeudados a cada productor, y registrarlo en el formato 003.
- Semanalmente pagar los litros de leche adeudados.
- Llevar un control de las piezas de queso que entran y salen de la empresa, en el formato 004.
- Llevar un control de los deudores de la planta en el formato 005.
- Hacer requisiciones de papelería (formato 006).
- Solicitar y recibir oportunamente de todos los departamentos sus respectivas requisiciones de materia prima en el formato 006 y solicitar al Gerente General firma de autorización de compra.
- Pasar al encargado de compras las requisiciones de materia prima de los diferentes departamentos, con firma de autorización y solicitar su cumplimiento.
- Recibir del responsable de compras las facturas de requisición de materia prima.
- Recibir y cubrir el importe de la materia prima requerida por el encargado de compras y ventas.
- Encargada de la documentación de la planta.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

-
- Responsable del personal de Servicio Social y registrar las horas cubiertas por estos en el formato 007.
 - Atención al contador.
 - Atención a los socios de la organización.
 - Llevar un control de la nómina en el formato 008.
 - Pago de nómina
 - Atención a clientes.

CONOCIMIENTOS BASICOS (Saber)

- Administrativos
- Contables
- Redacción
- Computación
- Conocimiento de la documentación a utilizar

HABILIDADES (Hacer) Para dirigir establecer y supervisar

- Para coordinar y organizar el trabajo en equipo.
- Para controlar y supervisar personal algunas veces.
- Para coordinar reuniones.
- Para hacer fluir la comunicación.

ACTITUDES: (Ser)

- Amable
- Responsable
- Honesto
- Organizado
- Puntual
- Discreto
- Dinámico

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas.
- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios.
- Verificar en donde están las salidas de emergencia.
- Contar con medicamento indispensable.

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: Técnico en contabilidad, licenciatura trunca en contaduría o admón.

EXPERIENCIA: No necesaria

SEXO: Indistinto

EDAD: Indistinta.

EDO. CIVIL: Indistinto

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

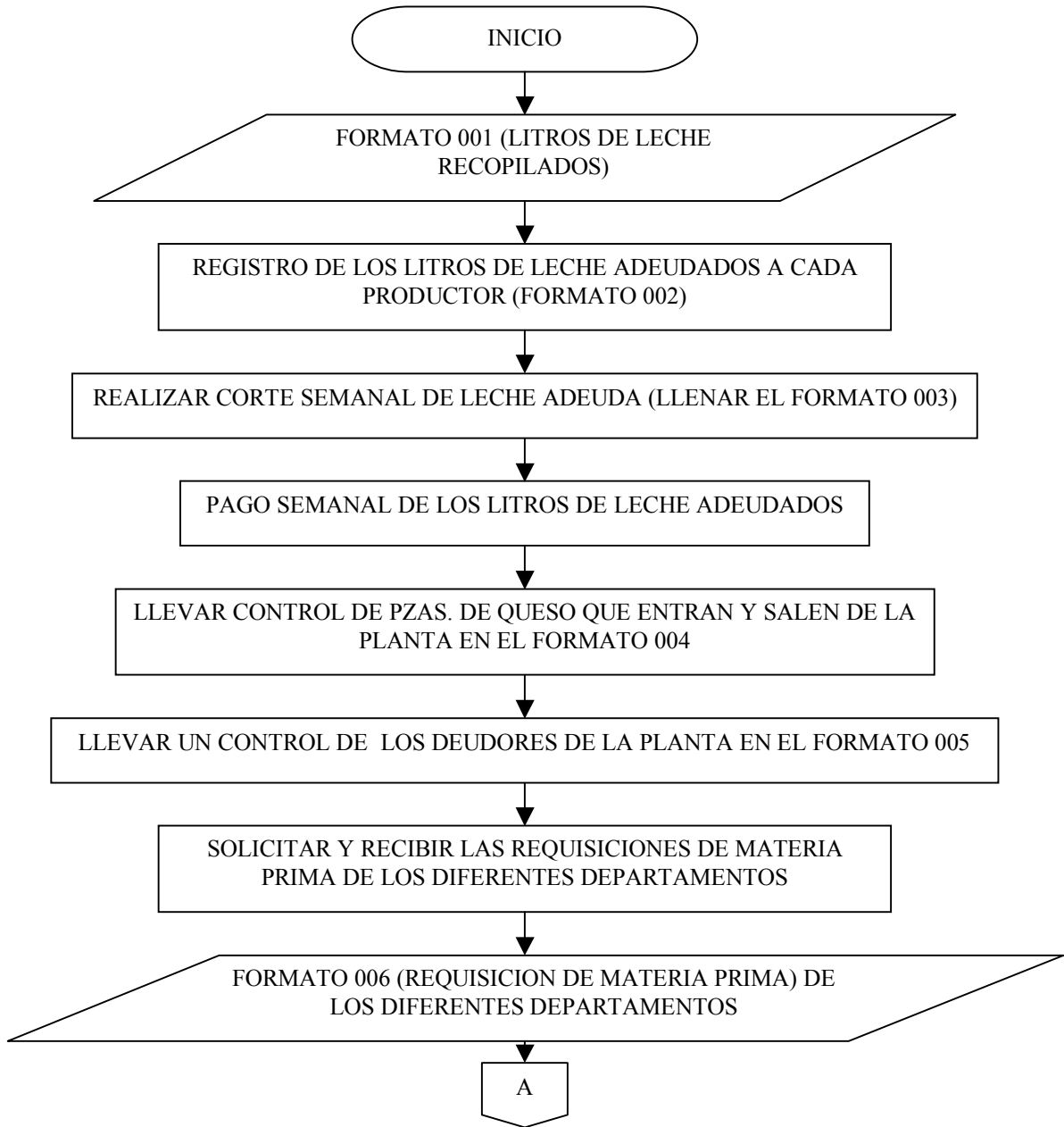
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 16

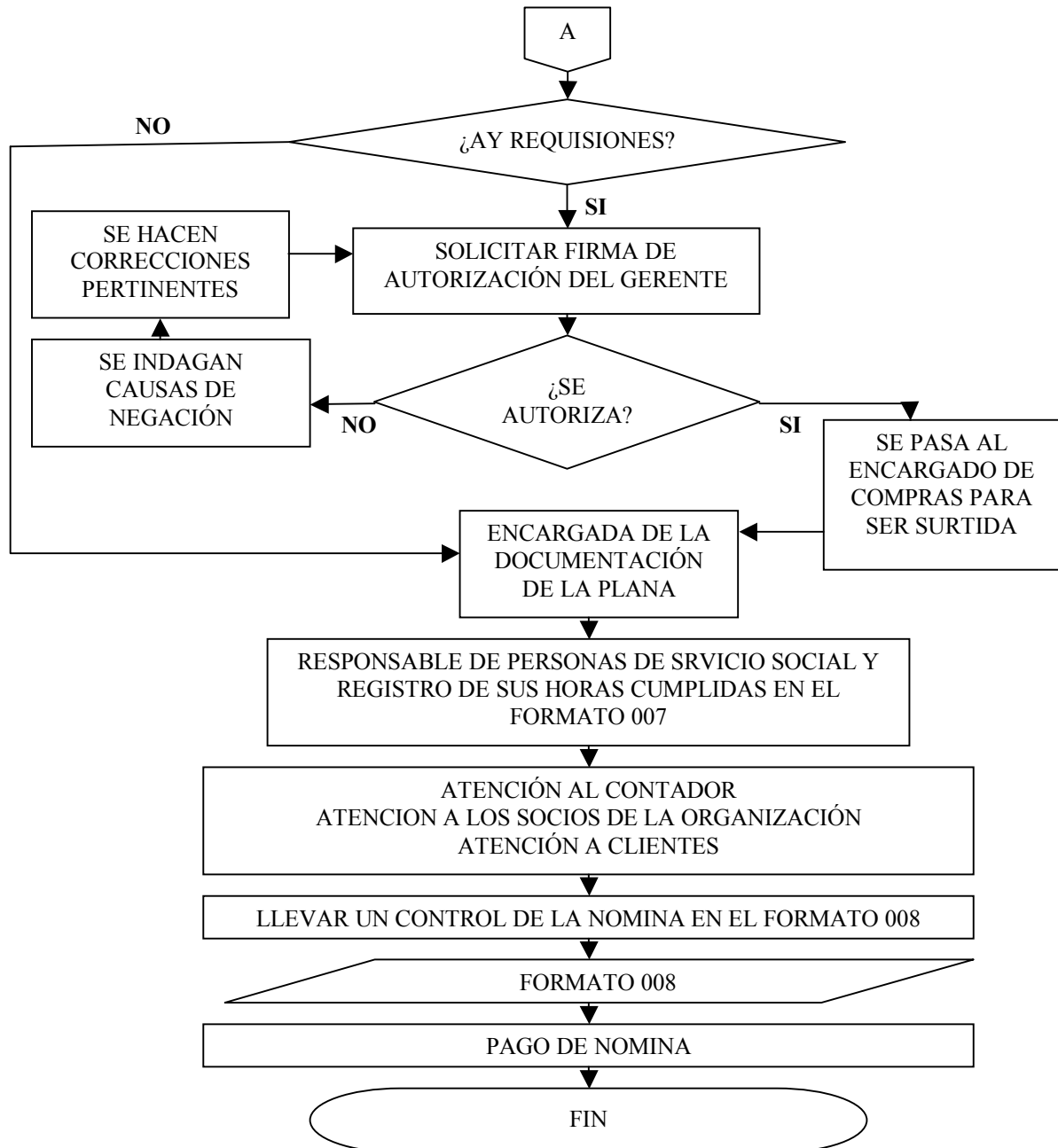
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO



ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 18

ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

PUESTO DE TRABAJO

Encargado de Producción

ÁREA OCUPACIONAL

Administrativa

PUESTO AL QUE REPORTA

Gerente General.
prima,

PUESTOS QUE LE REPORTAN

Encargado de recolección de materia
Cuajadores y
Mantenimiento

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la elaboración del producto, sea manufacturarlo, procesarlo o realizar operaciones de refinamiento, tomando en cuenta los COSTOS.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Recibir del representante de compras y ventas el formato 009 donde se registran los pedidos de producto solicitados y abastecerlos.
- Responsable de la elaboración del producto, sea manufacturarlo, procesarlo o realizar operaciones de refinamiento.
- Responsable de los costos de producción.
- Reunir los factores externos que influyen en el costo del producto.
- Fijar el precio de venta del producto tomando en cuenta los costos de elaboración del producto y elaborar un punto de equilibrio.
- Vigilar los costos fijos y variables que intervienen en la elaboración del producto y registrarlos en el formato 010.
- Vigilar que sus niveles de producción sean los suficientes para abastecer al mercado y adecuados para evitar el desperdicio.
- Vigilar el abastecimiento del almacén de materias primas
- Elaborar oportunamente la requisición de materia prima en el formato 006 y pasársela al auxiliar administrativo.
- Elaborar presupuestos de producción y ventas para enviarlos al Gerente General.
- Elaborar un reporte semanal de los resultados obtenidos del proceso (rendimiento o aprovechamiento de los recursos), al Gerente General.

CONOCIMIENTOS (Saber)

- Administrativos
- Contables
- Costos
- Redacción
- Conocimiento de la documentación a utilizar
- Manejo de personal
- Presupuestos

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 19

HABILIDADES (Hacer) Para dirigir establecer y supervisar

- Para cotizar.
- Para reunir datos y factores que influyen en el mercado.
- Para planear y desarrollar presupuestos de producción.
- Para vigilar.
- Para controlar.

ACTITUDES: (Ser)

- Amable
- Responsable
- Honesto
- Organizado
- Puntual
- Discreto
- Dinámico

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Contar con equipo de trabajo adecuado.
- Contar con una copia del reglamento de estándares y parámetros de calidad que se manejan en la planta. (Anexos 1, 2 y 3 del presente manual)
- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas (Anexo 4 del presente manual).
- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios
- Verificar en donde están las salidas de emergencia
- Contar con medicamento indispensable

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: Nivel medio superior, carrera trunca en: Ing. Industrial o Agrícola, Lic. Admón. o contaduría.

EXPERIENCIA: 3 años.

EDAD: Indistinta.

SEXO: Indistinto

EDO. CIVIL: Indistinto

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

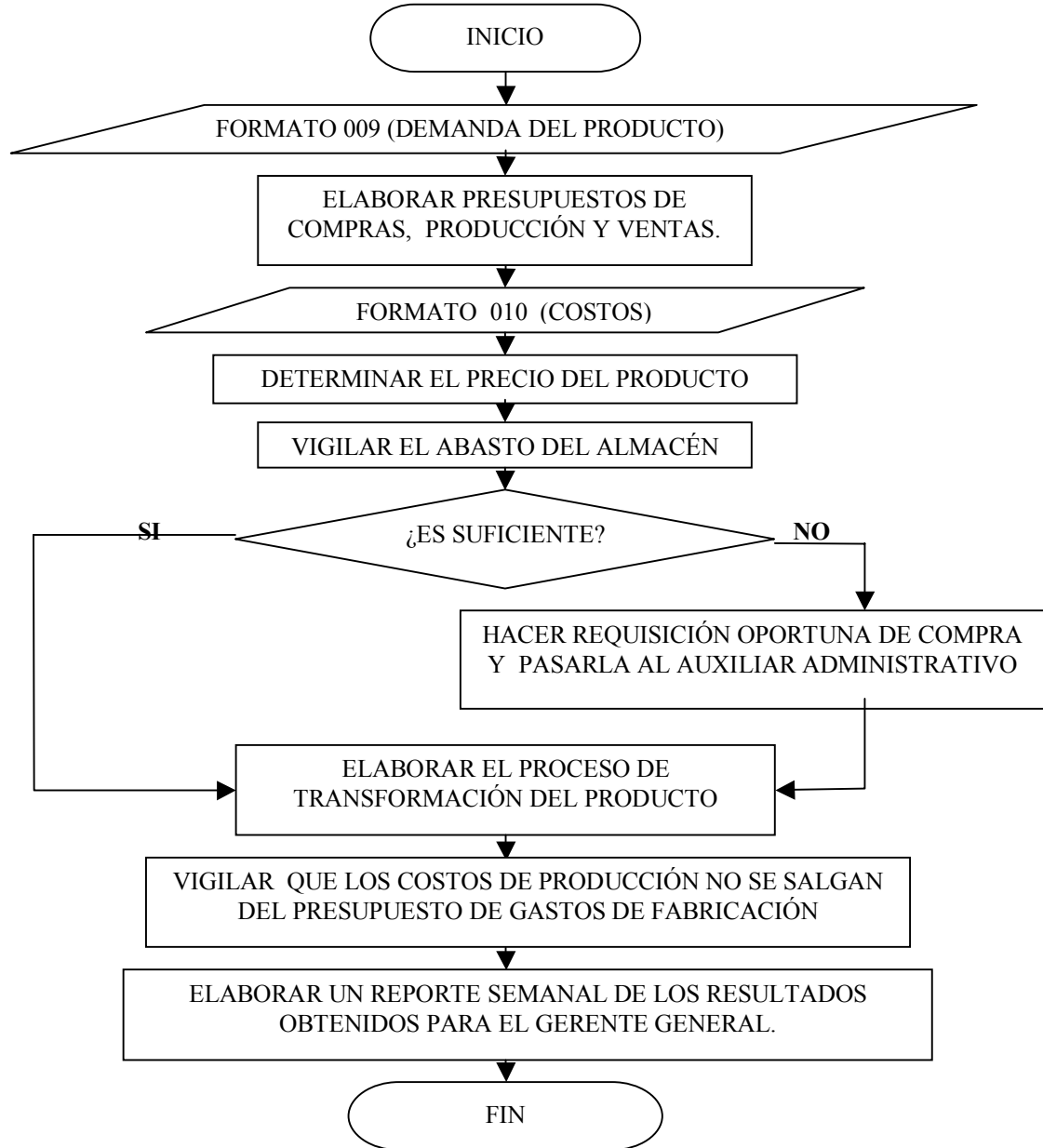
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 20

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 21

CONTROL DE CALIDAD

**PUESTO DE TRABAJO
OCUPACIONAL**

Control de Calidad

ÁREA

Vigilancia

PUESTO AL QUE REPORTA

Encargado de producción

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Departamento auxiliar de Producción, encargado de la supervisión constante de la calidad tanto de la materia prima como del producto terminado.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Elaborar estándares o parámetro de evaluación de calidad de materia prima, ingredientes y producto terminado así como de higiene general manejada en la planta. Referente a la leche se determinan las condiciones de aptitud requeridas por el producto y cual es la leche que no reúne dichas condiciones. (Tomar en cuenta Anexos 1 y 2)
- Incluir en el escrito de estándares de evaluación de calidad un código de sanciones a los infractores.
- Proporcionar a los involucrados, copias de los estándares de calidad a revisar.
- Constatar que se estén cumpliendo los estándares o parámetros establecidos.
- Inspeccionar la sanidad e higiene aplicadas a la planta.
- Elaborar un reporte diario de los resultados obtenidos, en el formato 013.
- Entregar al encargado de producción este reporte.

CONOCIMIENTOS (Saber)

- Saber sobre la composición de la leche.
- Saber sobre la calidad de los materiales a utilizar en la elaboración del producto.
- Saber sobre sanidad e higiene requeridas en una industria lechera.
- Hacer reportes
- Conocimiento de la documentación a utilizar

HABILIDADES (Hacer) Para dirigir establecer y supervisar

- Elaborar estándares de calidad.
- Para evaluar calidad
- Para revisar resultados, interpretarlos e informarlos

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

ACTITUDES: (Ser)

- | | | |
|---------------|--------------|------------|
| • Analítico | • Honesto | • Discreto |
| • Amable | • Organizado | • Dinámico |
| • Responsable | • Puntual | |

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- La efectividad de la limpieza de los equipos utilizados debería ser continuamente monitoreada para asegurar que la operación de limpieza este trabajando correctamente.
- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas (Anexo 4 del presente manual).
- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios
- Verificar en donde están las salidas de emergencia
- Contar con medicamento indispensable
- Equipo de trabajo adecuado

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: indistinta.

EXPERIENCIA: no necesaria

EDAD: Indistinta.

SEXO: Indistinto

EDO. CIVIL: Indistinto

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

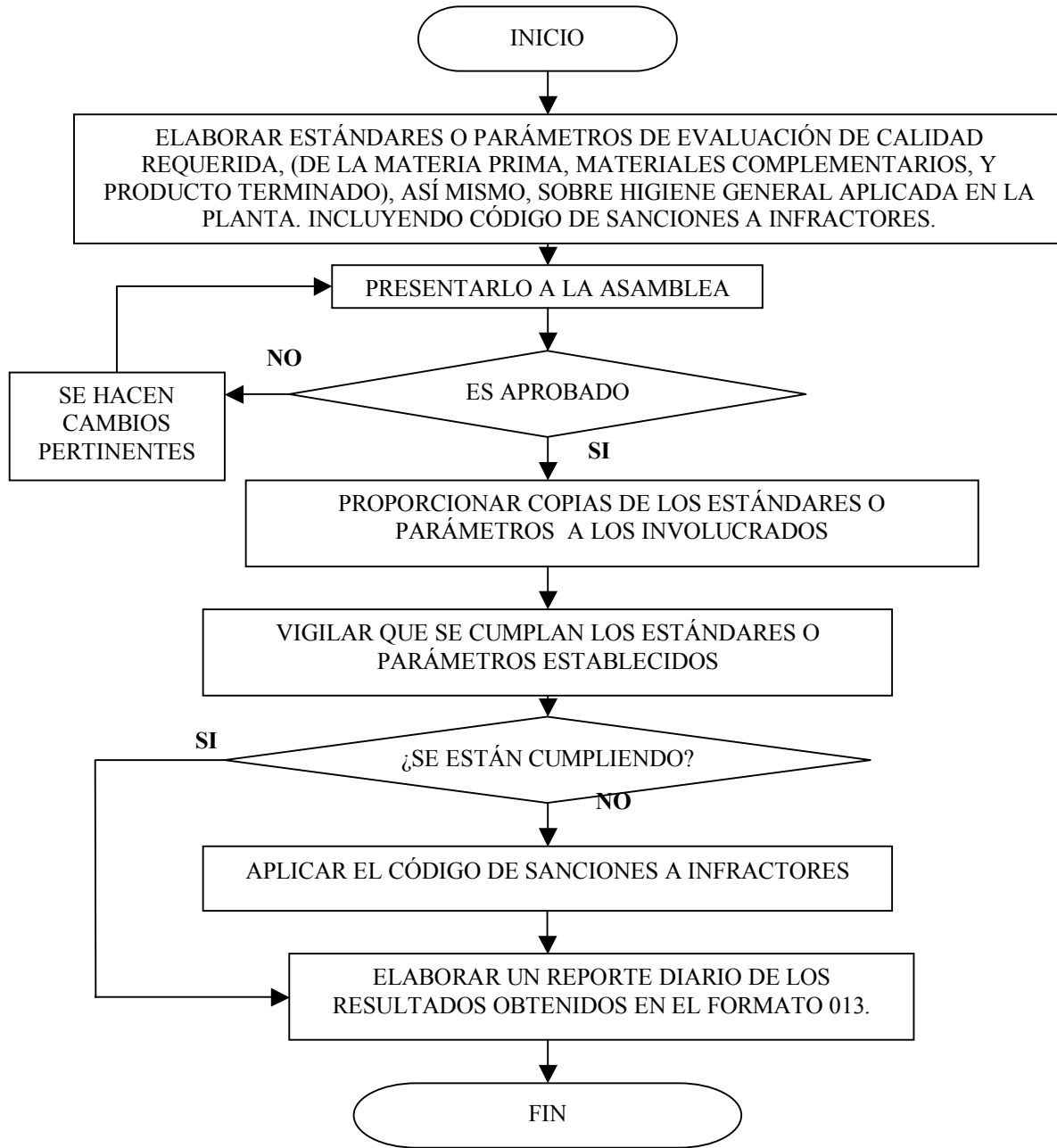
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 23

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTROL DE CALIDAD



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 24

RECOLECCIÓN DE MATERÍA PRIMA

PUESTO DE TRABAJO

Encargado de la recolección de materia prima

ÁREA OCUPACIONAL

Operación

**PUESTO AL QUE REPORTA
REPORTAN**

Gerente General.

PUESTOS QUE LE

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Encargado de la recolección de la leche para aplicar el proceso productivo.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Lavar adecuadamente los tanques en donde es transportada la leche (limpiados y desinfectados internamente y enjuagados externamente al menos diariamente y siempre que haya una prolongada espera entre las recolecciones) (el tanque de transporte de leche o derivados no debe ser usado para transportar ningún otro material o producto, debido a que podrían presentar un riesgo de contaminación microbiológica o química de la leche.
- Vigilar su higiene personal, vestimenta y calzado para evitar cualquier tipo de contaminación a la leche.
- Debe usar indumentaria de trabajo limpia y no debe sufrir infecciones o enfermedades contagiosas las cuales involucran un riesgo de contaminación de la leche cruda.
- Recorrer los diferentes grupos productores para recolectar la leche.
- Dado que son dos personas las encargadas de la recolección de la leche se recomienda que, la responsable del manejo del vehículo se encargue de revisar el medio de procedencia de la leche para verificar que estas cumplan con los estándares o parámetros de calidad establecidos, porque la persona que tiene contacto directo con la materia prima no debe tener acceso a los lugares donde estén los animales, o sitios donde haya estiércol o residuos de abono.
- Recolectar apropiadamente la leche, en los tanques recolectores de leche.
- Revisar las condiciones higiénicas del camino de acceso al lugar de recolección para que sea el adecuado, el vehículo que transporta la leche por ruta, debería evitar el contacto con las fuentes de contaminación, por Ej.: montones de abono o ensilaje, etc.
- Transportar la leche a la planta bajo condiciones tales que la calidad microbiológica de la misma no sea alterada, siendo transportada directamente y sin ningún retraso innecesario.
- Conducir la leche del tanque o contenedor al edificio fabril en sistemas de tuberías o conductos cerrados.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

-
- Cuando es dudosa la procedencia de la leche recolectarla en contenedores distintos e informar al productor que de no cubrir con los requerimientos establecidos, le será devuelta sin remuneración.
 - Remover rápidamente cualquier residuo de leche cruda en el área de descarga.
 - Revisar y llevar acabo los estatutos planteados en los Anexos 1,2 y 3 del presente manual.
 - Enjuagar exteriormente el contenedor antes de iniciar la descarga de la leche.
 - Después de la descarga, los contenedores o tanques deben ser lavados y desinfectados internamente. Esto debe ser hecho preferentemente en una zona especial de limpieza separada del área de descarga.
 - Recibir y llevar a cabo las consideraciones especiales respecto a la limpieza del equipamiento del tanque.
 - Llevar un perfecto control de los litros de leche recolectados en el formato 001.
 - Entregar un reporte diario al Auxiliar Administrativo y al encargado de producción de los litros de leche recolectados en cada grupo productor.
 - Al terminar la recolección deben asearse antes de entrar en la planta.
 - Ayudar a los cuajadores en la elaboración del producto.

CONOCIMIENTOS (Saber)

- Leer
- Redacción
- Conocimiento de la documentación a utilizar
- Conducir la unidad recolectora
- Los estándares o parámetros de calidad establecidos.

HABILIDADES (Hacer)

- Para vigilar
- Para controlar
- Para entregar reportes
- Para recolección de leche.

ACTITUDES: (Ser)

- | | | |
|---------------|--------------|------------|
| • Amable | • Honesto | • Discreto |
| • Respetuoso | • Organizado | • Dinámico |
| • Responsable | • Puntual | |

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Contar con copia de los estándares o parámetros de calidad manejados en la planta y llevarlos a cabo lo más apagado posible.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

-
- El conductor debe haber recibido instrucción respecto al manejo de higiene (Anexos 1 del presente manual).
 - Debe usar indumentaria de trabajo limpia y no debe sufrir infecciones o enfermedades contagiosas las cuales involucran un riesgo de contaminación de la leche cruda.
 - La limpieza y desinfección deberá ser chequeada regularmente.
 - Los encargados del manejo de leche deberán estar seguros que las prendas y el calzado no estén contaminados con el abono y cuando esto suceda, los mismos deberán ser cambiados y/o limpiados antes de continuar el trabajo.
 - Verificar que la unidad de recolección se encuentre en óptimas condiciones.
 - Contar con extintores en el vehículo.
 - Contar con una faja para evitar lesiones al levantar mucho peso.
 - Contar con un reglamento de tránsito
 - Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas (Anexo 004).
 - Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios
 - Verificar en donde están las salidas de emergencia
 - Contar con medicamento indispensable
 - Equipo de trabajo adecuado

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: indistinta.

SEXO: Indistinto

EXPERIENCIA: no necesaria

EDO. CIVIL: Indistinto

EDAD: Indistinta.

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

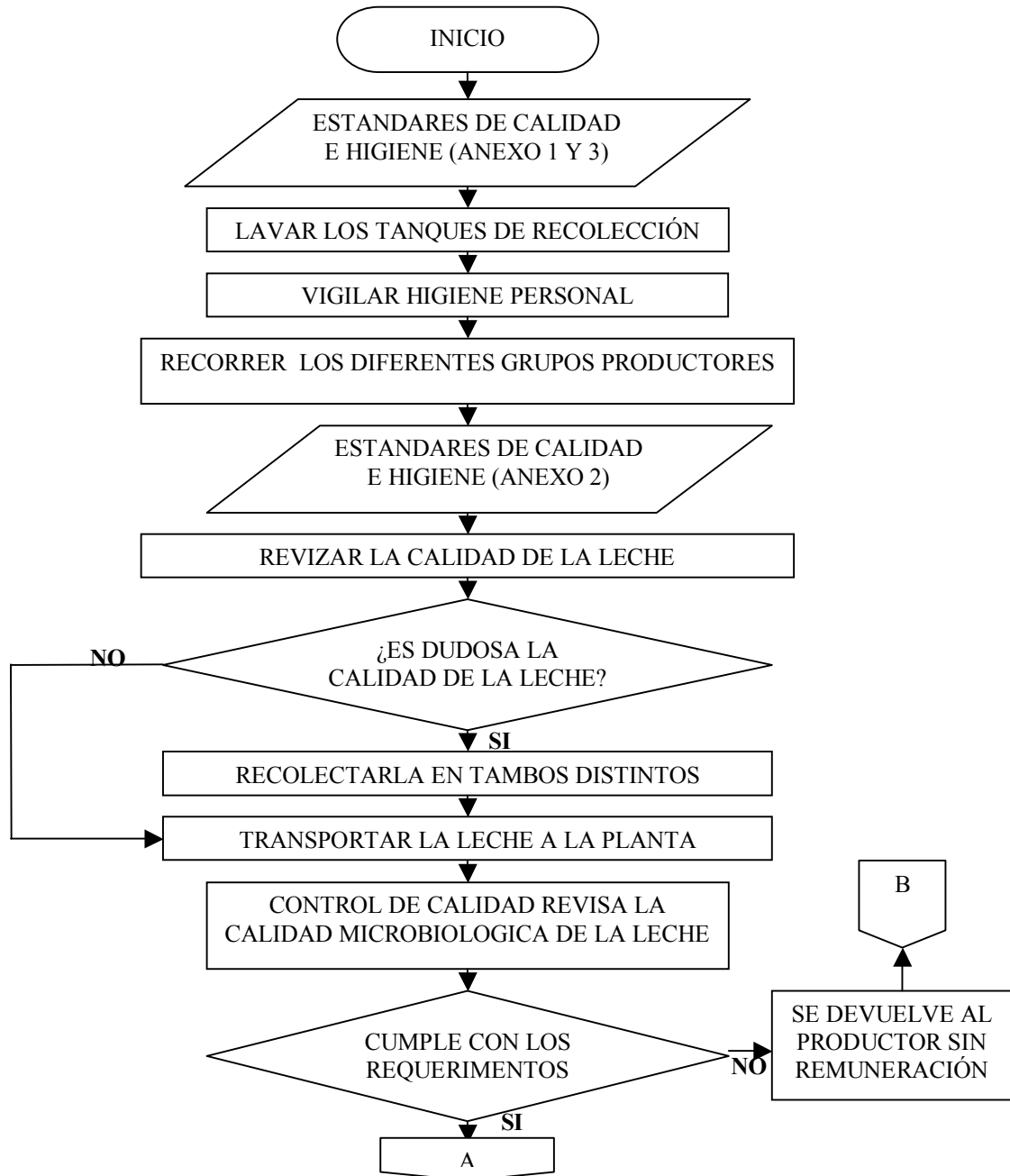
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 27

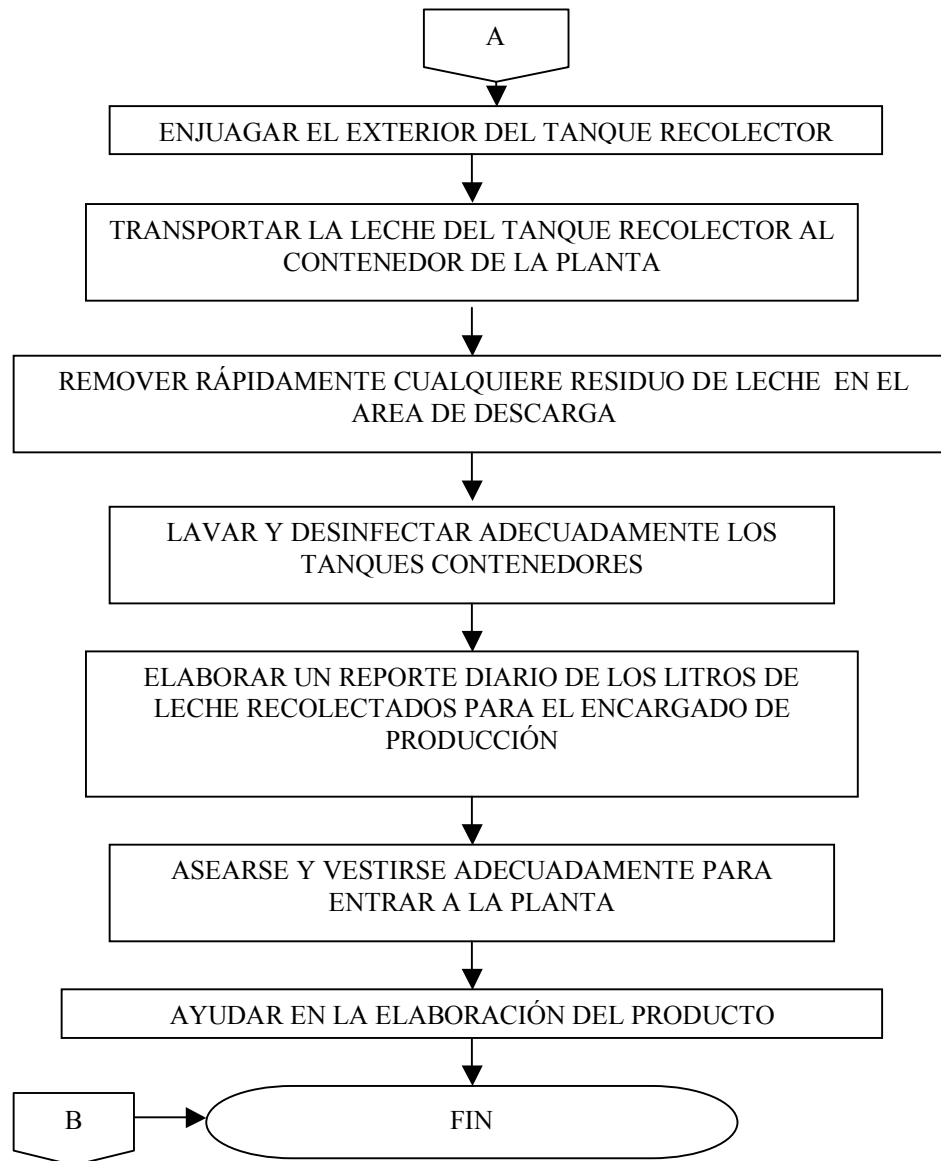
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE
RECOLECTOR DE MATERIA PRIMA



ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 29

CUAJADORES

PUESTO DE TRABAJO

Cuajador

PUESTO AL QUE REPORTA

REPORTAN

Encargado de producción

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Encargado Directo de la transformación de la materia prima. Responsable del tratado químico de la materia prima.

ÁREA OCUPACIONAL

Operación

PUESTOS QUE LE

Ayudantes generales

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Cumplir con las disposiciones establecidas en el reglamento de parámetros de calidad e higiene aplicados en la planta.
- Revisar y prender caldero
- Preparación de equipo de trabajo tinas y tambos.
- Recepción de la leche
- Descremar
- Estandarización: en este proceso la leche es llevada a un estado óptimo de composición química y temperatura requerida, (se mezcla la leche descremada con la pura para alcanzar este estado óptimo).
- Acidificación o agregar a la leche estandarizada, cuajo (0.10%) de la leche. Para alcanzar un PH de entre 6.4 y 6.2 grados.
- Esperar el proceso de coagulación, en el cual se realiza un cambio físico a la leche, separando automáticamente el suero, hasta formar una masa pastosa con consistencia suave.
- Corte y agitación de la cuajada, con la finalidad de obtener una mezcla uniforme.
- Cocimiento o incremento de la temperatura de la leche.
- Verificar el proceso de cocimiento para cerciorarse de que cumpla con la textura y parámetros de calidad requerida, para posteriormente retirarle el suero que ya no es de utilidad en el proceso.
- Dejar reposar la masa por un lapso de tiempo, en el cual es necesario controlar periódicamente el PH de la masa hasta que alcance el grado de acidificación requerido, dentro de los parámetros (entre 5.1 y 5.4 °), para que esta pueda continuar al siguiente paso del proceso.
- Revizar la acidificación de la cuajada constantemente, sacando una pequeña prueba de la pasta, durante el tiempo de reposo de la masa.

ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

-
- Agregar agua caliente (75°C +/-), para posteriormente comenzar a malar y estirar constantemente, hasta alcanzar determinadas características de flexibilidad, esto se realiza por medio de una pala de madera, dentro de un caso.
 - Realizar un constante estiramiento de la masa, hasta formar tiras delgadas de la masa.
 - Depositar las correas logradas en un contenedor con agua fría 4°C para preservar el trabajo de estiramiento y la forma alcanzada.
 - Agregar sal según las características del producto.
 - Formar una bola del producto hasta alcanzar un volumen aproximado, siendo posteriormente pesado.
 - Permitir que salga lo último de agua y suero excedente.
 - El producto terminado es envasado en bolsas de plástico al alto vacío, que a su vez contiene la marca y registro del producto.
 - Almacenar el producto terminado

CONOCIMIENTOS (Saber)

- Sobre la elaboración del producto.
- Sobre la composición y comportamiento de la leche.
- Sobre los productos químicos a utilizar.

HABILIDADES (Hacer) Para dirigir establecer y supervisar

- Para el manejo de la leche
- Para coordinar el trabajo en equipo
- Para delegar funciones

ACTITUDES: (Ser)

- Amable
- Responsable
- Organizado
- Discreto
- Respetuoso
- Honesto
- Puntual
- Dinámico

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Contar con copia del reglamento de parámetros y estándares de calidad e higiene aplicados en la planta.
- Deben ser dadas consideraciones especiales respecto a la limpieza del equipamiento (Anexos 1, 2 y 3 del presente manual).
- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas (Anexo 4).
- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios
- Verificar en donde están las salidas de emergencia
- Contar con medicamento indispensable

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: indistinta.

EDAD: Indistinta. **SEXO:** Indistinto

EXPERIENCIA: 1 año

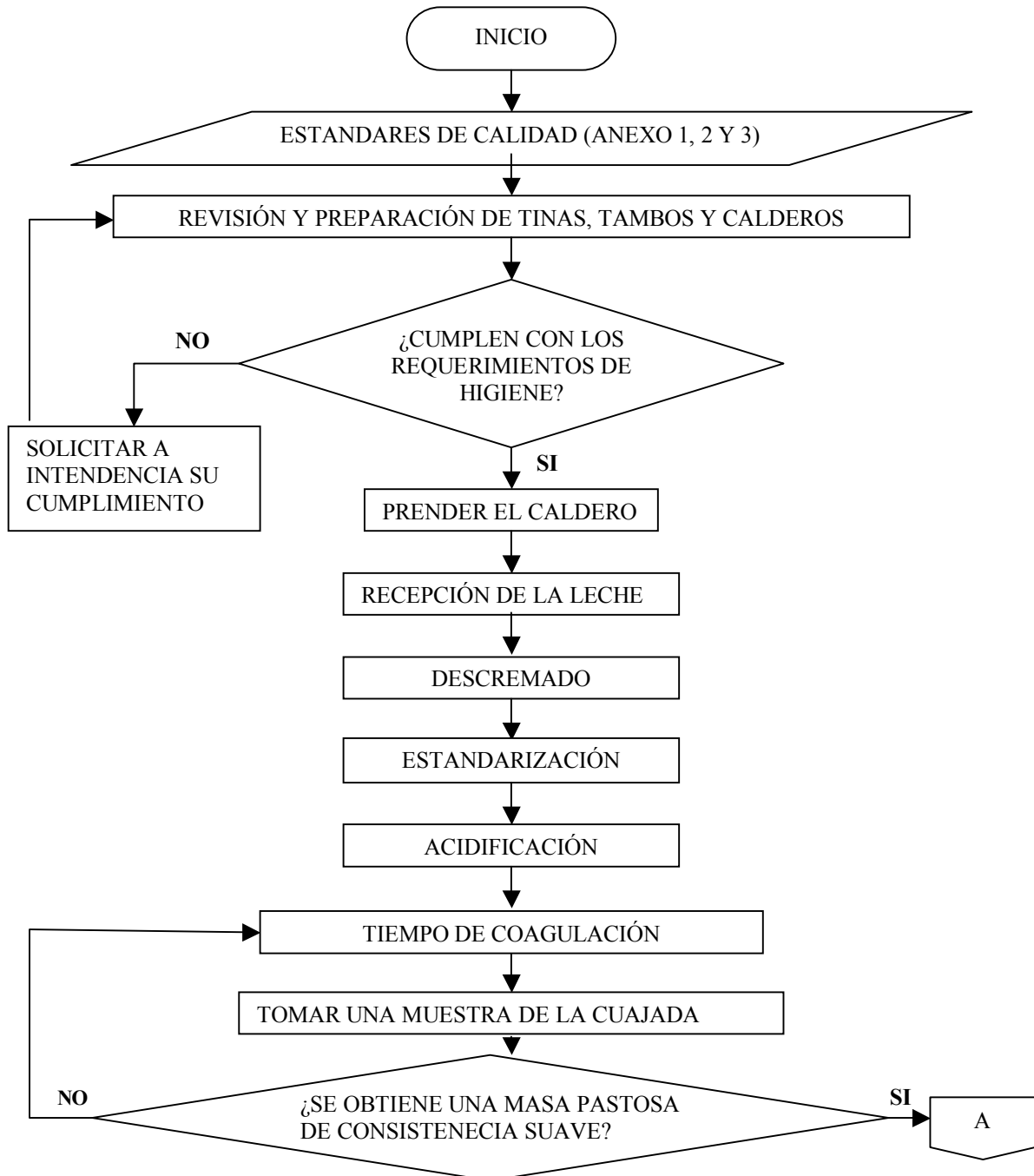
EDO. CIVIL: Indistinto

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS
MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.
CLAVE: MPG-01**

Pág. 31

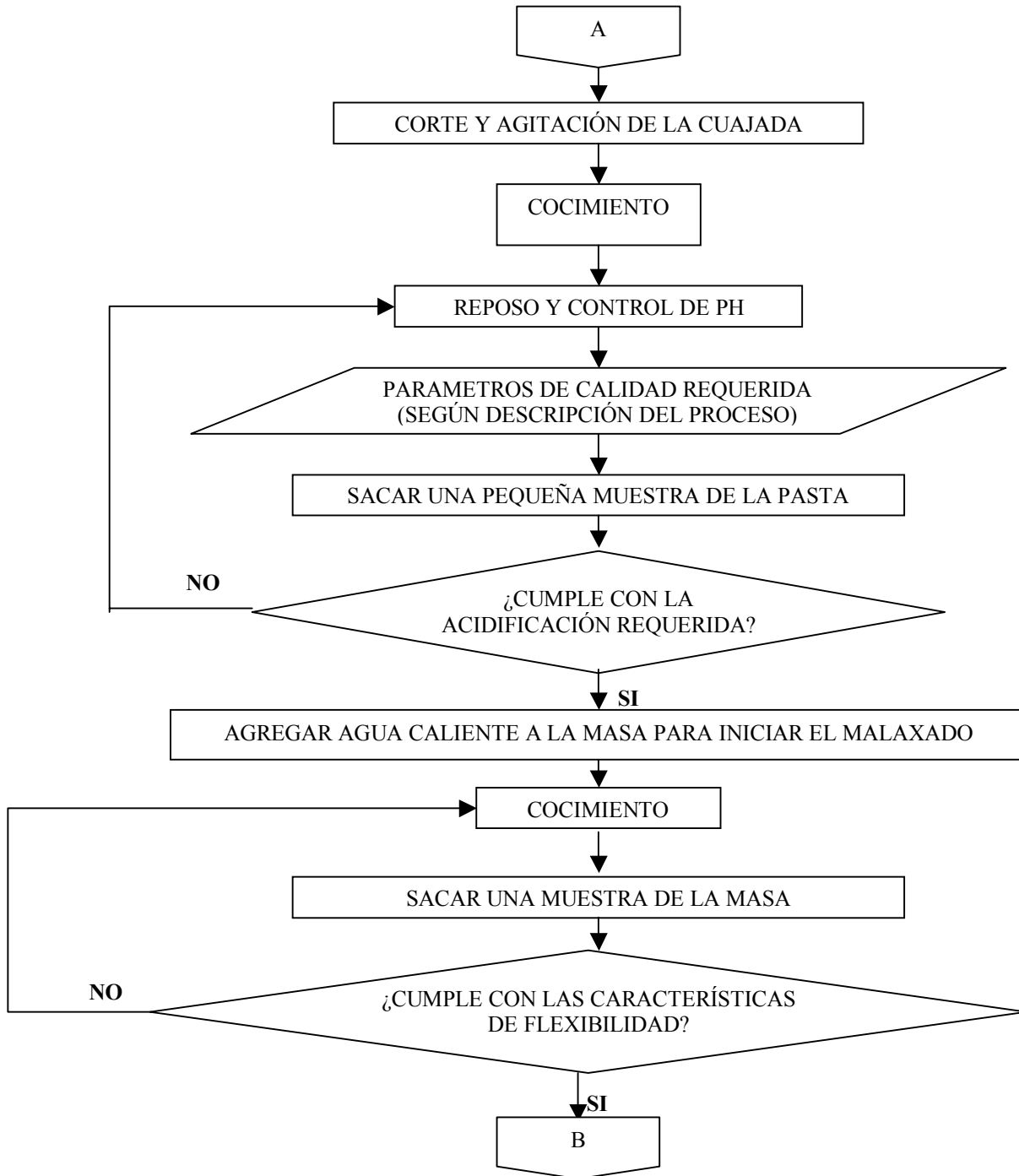
**DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE LOS
CUAJADORES**



ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

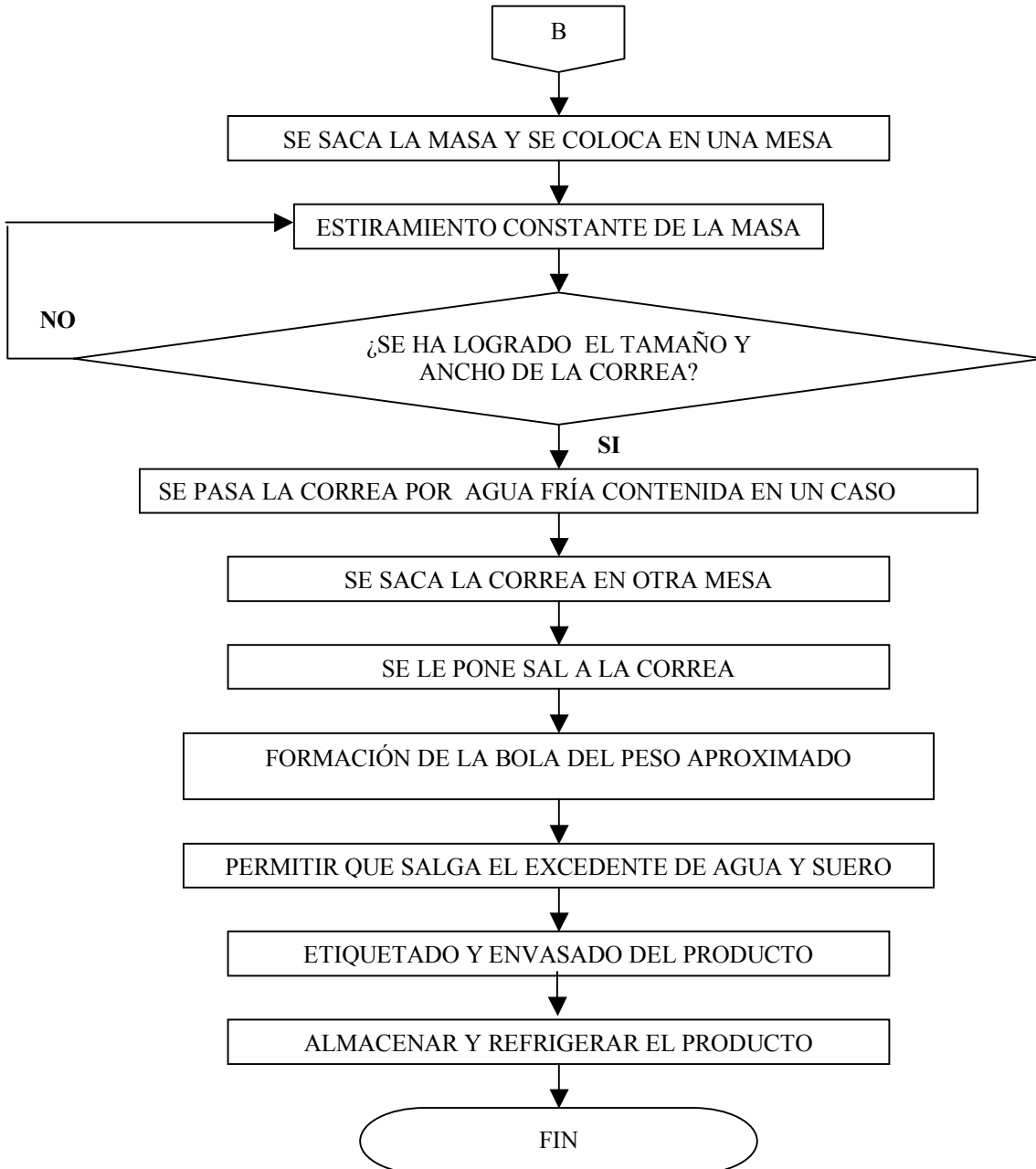
CLAVE: MPG-01



ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01



ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 34

AYUDANTES GENERALES

PUESTO DE TRABAJO

Ayudantes Generales

ÁREA OCUPACIONAL

Operación

PUESTO AL QUE REPORTA

Cuajadores

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Auxiliar en la elaboración del producto y a las demás áreas cuando se requiere.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Alcanzar a los Cuajadores los materiales requeridos para el proceso.
- Estar presentes en el transcurso de la elaboración del queso para brindar la ayuda que requieran los Cuajadores en algún momento dado.
- Etiquetar las bolsas en donde se envasará el producto final.
- Ayudar en el envasado del producto.
- Lavar las tinas en donde se almacena el producto final.
- Pesar las piezas de queso para proporcionar precio por magnitud de la medida.
- Atención a clientes de menudeo que acuden a consumir directamente en la planta,
- Atención a encargado de compras y ventas,
- Atención a Secretaría General,
- Atención al encargado de producción,
- Atención al Gerente general.

HABILIDADES (Hacer)

- Para organizarse,
- Para atender a quién requiere su ayuda de manera efectiva y rápida.
- Para coordinarse.
- Tener iniciativa propia.

ACTITUDES: (Ser)

- Activo
- Atento
- Amable
- Responsable
- Honesto
- Organizado
- Puntual
- Discreto
- Dinámico

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Contar con el programa de condiciones y parámetros de higiene aplicados en la planta.
- Contar con el equipo de trabajo adecuado para elaborar sus funciones.
- Verificar en donde están las salidas de emergencia
- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas (Anexo 4).

ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios
- Verificar en donde están las salidas de emergencia
- Contar con medicamento indispensable

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: indistinta

SEXO: Indistinto

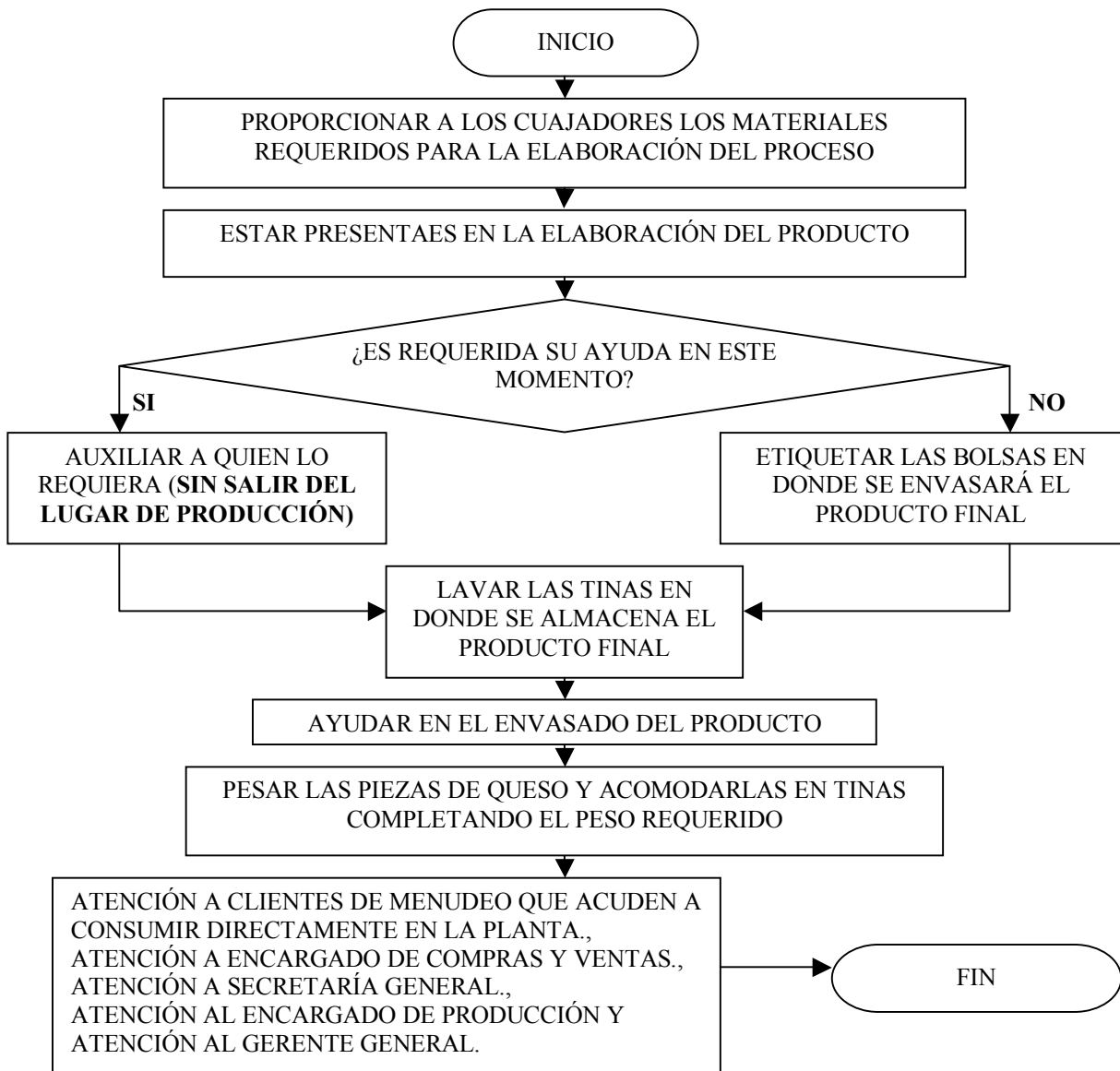
EXPERIENCIA: no necesaria

EDO. CIVIL: Indistinto

EDAD: Indistinta.

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE AYUDANTE GENERAL



ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 36

MANTENIMIENTO E INTENDENCIA

PUESTO DE TRABAJO

Mantenimiento e intendencia

ÁREA OCUPACIONAL

Operativa

PUESTO AL QUE REPORTA

Gerente General

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la limpieza y buen mantenimiento de la planta.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Estar al tanto del buen funcionamiento de las plantas eléctricas y maquinaria de la empresa.
- En caso de desperfecto solicitar el apoyo del técnico especializado.
- Lavar y desinfectar las tinas, tanques y casos. De acuerdo a las normas establecidas en los parámetros de higiene aplicados en la planta.
- Hacer el aseo general de la planta, incluidos baños, oficina, almacén, el área de producción y el área de recepción de la leche, al finalizar el día de trabajo.

ACTITUDES: (Ser)

- Limpio
- Responsable
- Organizado
- Discreto
- Amable
- Honesto
- Puntual
- Dinámico

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Contar con los conocimientos de cómo y porque aplicar higiene en la planta (Anexos 1 y 3 del presente manual).
- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas (Anexo 4).
- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios
- Verificar en donde están las salidas de emergencia
- Contar con medicamento indispensable

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: indistinta.

EDAD: Indistinta.

EXPERIENCIA: no necesaria

SEXO: Indistinto

EDO. CIVIL: Indistinto

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

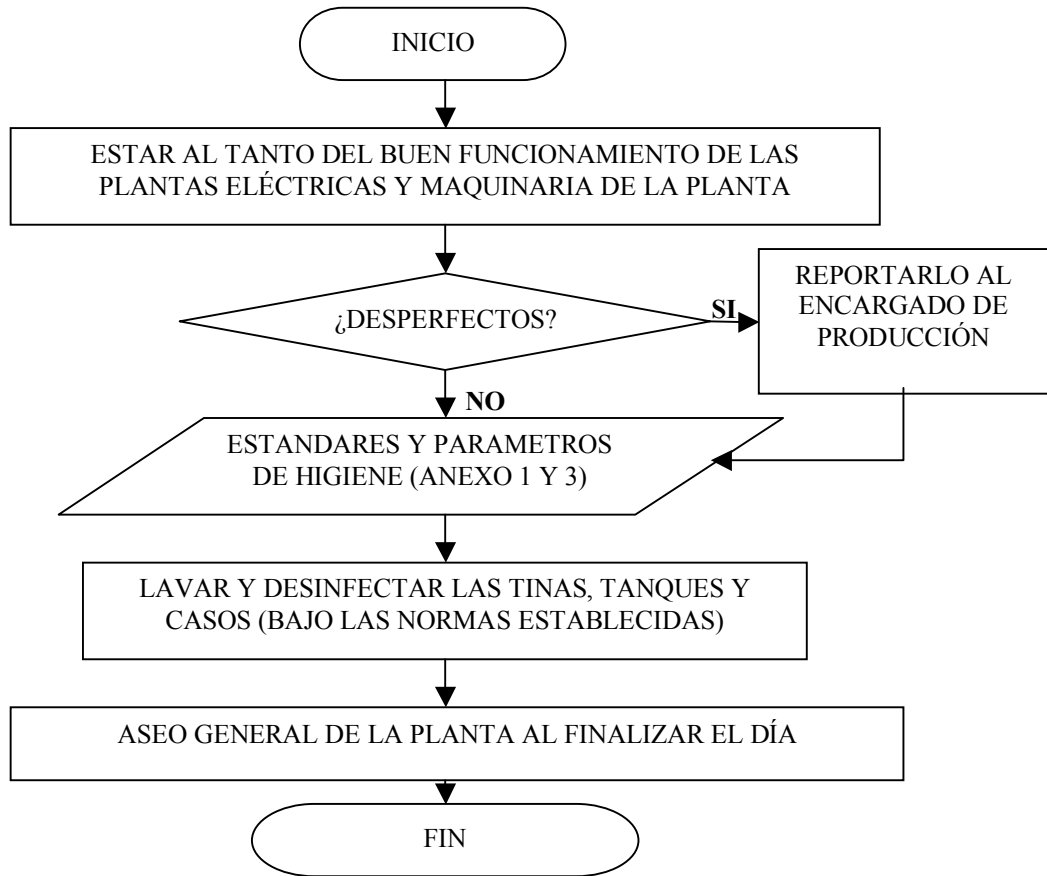
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 37

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE
MANTENIMIENTO E INTENDENCIA



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 38

ENCARGADO DE COMPRAS Y VENTAS

PUESTO DE TRABAJO

Encargado de compras y Ventas

ÁREA OCUPACIONAL

Administrativa

**PUESTO AL QUE REPORTA
REPORTAN**

Gerente General.

PUESTOS QUE LE

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de todas las labores necesarias para procurarle materiales, abastecimientos y servicios a la organización, así como distribuir el producto terminado de la planta.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

Compras

- Acudir a la planta diariamente para verificar que el abastecimiento de materiales y servicios a la organización este en óptimas condiciones.
- y si no es así solicitar la requisición de compras o servicio, así como el dinero de su costo presupuestado firmado y autorizado por el gerente, para posteriormente abastecerla a la brevedad posible.
- Cotizar los precios de lo requerido mínimo en tres lugares diferentes para conseguir los mejores precios y calidad del mercado.
- Comprar al mejor precio y solicitar factura de lo adquirido, (requerida por contabilidad)
- Entregar un reporte de las compras realizadas, especificando las diferencias entre el costo presupuestado y el real.
- Salvaguardar el dinero proporcionado para la compra.

Ventas

- Reunir todos los datos y factores que influyen en el mercado.
- Planear y desarrollar nuevas formas de venta del producto.
- Acudir a la planta a recoger el producto terminado en espera de ser distribuido.
- Responsable de las piezas de queso puestas a su custodia para ser distribuidas.
- Promover las ventas en todos los lugares de la región.
- Vigilar que el producto se encuentre en todas las tiendas en el momento deseado.
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de venta.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

-
- Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
 - Realizar un reporte diario de las ventas realizadas.
 - Verificar la existencia del producto para confirmación de pedidos.

CONOCIMIENTOS (Saber)

- Leer
- Redacción
- Conocimiento de la documentación a utilizar
- Conducir la unidad de reparto.

HABILIDADES (Hacer)

- Para dirigir establecer y supervisar
- Para cotizar.
- Para reunir datos y factores que influyen en el mercado.
- Para planear y desarrollar nuevas formas de venta del producto.
- Para promover la venta del producto.
- Para vigilar
- Para controlar
- Atención al cliente.

ACTITUDES: (Ser)

- Amable
- Respetuoso
- Responsable
- Honesto
- Organizado
- Puntual
- Discreto
- Dinámico

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Verificar que la unidad de reparto se encuentre en óptimas condiciones.
- Contar con extintores en el vehículo.
- Contar con una faja para evitar lesiones al levantar mucho peso.
- Contar con un reglamento de tránsito
- Verificar que la organización y distribución del equipo de trabajo se opere de acuerdo a las normas de seguridad establecidas.
- Saber en que lugares se cuenta con los extintores contra incendios
- Verificar en donde están las salidas de emergencia
- Contar con medicamento indispensable

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: indistinta.

SEXO: Indistinto

EXPERIENCIA: no necesaria

EDO. CIVIL: Indistinto

EDAD: Indistinta.

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil con el fin de mantenerlo actualizado en función de la políticas y del desarrollo tecnológico del sector.

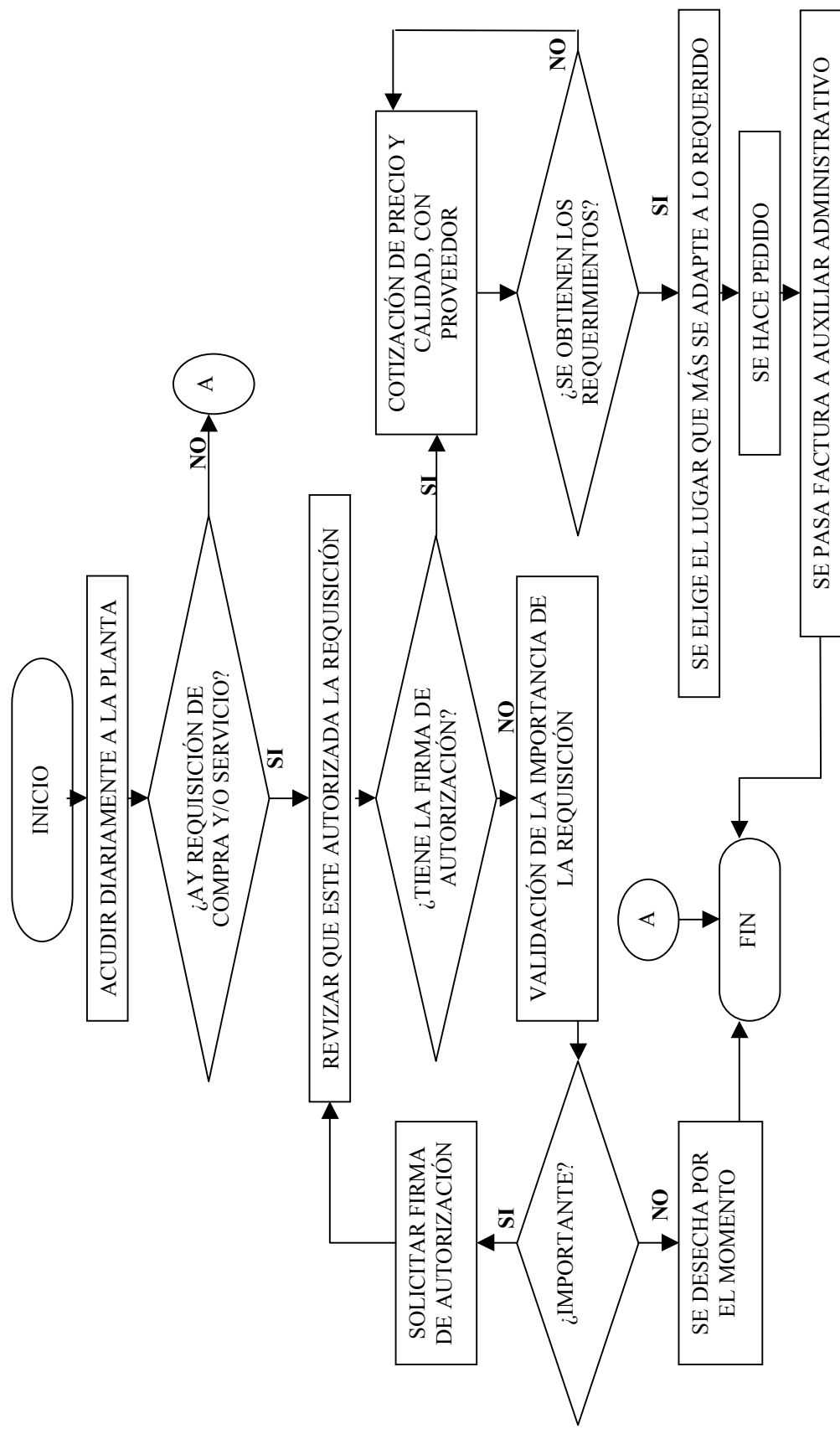
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág.40

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ENCARGADO DE COMPRAS Y VENTAS (RESPECTO A COMPRAS)



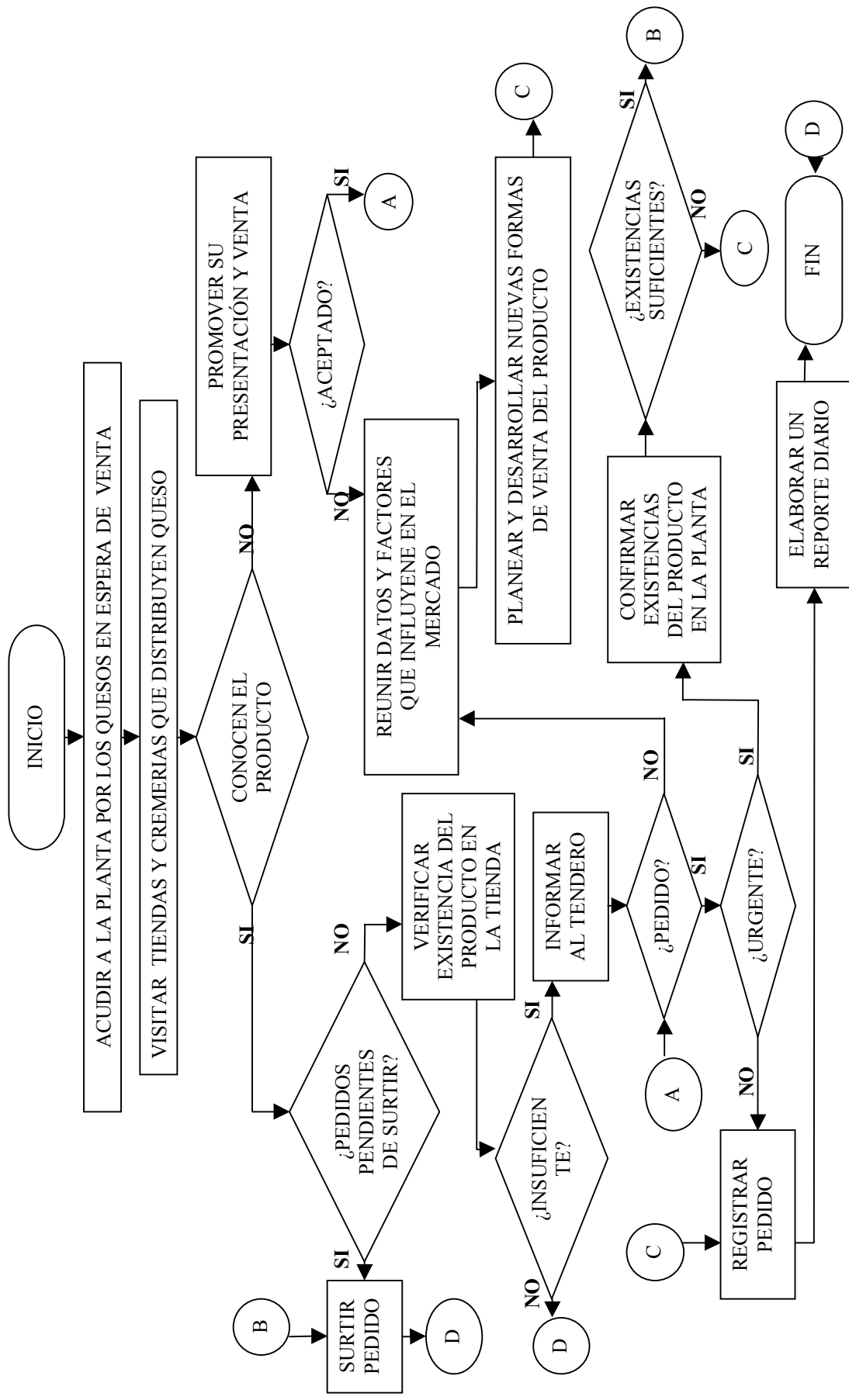
ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 41

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ENCARGADO DE COMPRAS Y VENTAS (RESPECTO A VENTAS)



**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS
MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.**

CLAVE: MPG-01

Pág. 42

ANEXO 1

RECOMENDACIONES FINALES

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA
ESTABLECIMIENTO: REQUISITOS DE HIGIENE

Las fuentes potenciales de contaminación pueden ser incluidas dentro de estas 5 áreas principales:

- 1- Ubicación e inmediaciones de las plantas
- 2- Las condiciones de la fábrica misma, esto es, las construcciones edilicias, los sectores de circulación y los servicios previstos dentro de esta área.
- 3- El equipamiento y utensilios usados para la elaboración y operaciones asociadas, por ejemplo: limpieza, toma de muestras.
- 4- El personal empleado.
- 5- Las materias primas utilizadas.

Para minimizar la contaminación del producto y el desarrollo microbiano, debemos por lo tanto especificar los requerimientos para cada una de estas áreas. Obviamente que esto sólo puede ser logrado con la descripción y puesta en marcha de programas de higiene que mantengan bajo control el medio ambiente, día tras día.

Ubicación e inmediaciones

Deberían ser estimados, por ejemplo, los peligros potenciales a partir de las inmediaciones externas, contaminación aerotransportadas intermitentes, vientos, tormentas, cercanía a campos sembrados, etc.

Las actividades llevadas a cabo en las inmediaciones de la planta a menudo representan una fuente potencial de contaminación (por ej. agricultura en campos vecinos, aguas servidas o alcantarillados, basurales) y pájaros roedores, e insectos, siendo todos importantes vectores. Además de prevenir el acceso de pestes al área de proceso, es importante que el área cercada de la fábrica se mantenga libre de desechos orgánicos, basura y productos desparramados, los cuales podrían atraer a los pájaros, roedores e insectos.

Los recibos y las salas de procesamiento y elaboración deberían estar ubicadas en áreas las cuales estén libres y que permanezcan libres de inundación, olores objetables, smog, polvo u otros contaminantes.

ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 43

Vehículos y calzado

El tráfico de ingreso a la fábrica debería ser considerado como una fuente potencial de contaminación.

Particularmente en el caso de los tanques de leche cruda, los cuales a menudo serán significativamente ensuciados por el medio del campo. Esto es importante dado que la contaminación a partir de esta fuente puede ser depositada en las áreas cercadas de la fábrica que no están comunicadas con las áreas de procesamiento.

Idealmente las vías de acceso y las áreas de tráfico deberían ser uniformes, asfaltadas o de otro material similar, para mantener al mínimo el polvillo y la suciedad con declives adecuados para prevenir la acumulación de agua.

El derramamiento de leche cruda desde los tanques es vehículo potencial de microorganismos patógenos. De allí que las áreas donde los vehículos descargan la leche a los silos u otros receptáculos de almacenaje, deberían ser impermeables, adecuadamente drenadas, frecuentemente inspeccionadas y ante cualquier residuo de leche, inmediatamente limpiado.

El sistema de drenaje para un sitio, debe ser suficiente para manejar los volúmenes máximos de agua de lluvia sin la posibilidad de derrame desde las canaletas, etc., las cuales pueden contaminar el medio ambiente.

Equipamiento y utensilios

Los utensilios, al igual que la planta y el equipamiento, deben ser diseñados, construidos y cuidados para evitar peligros higiénicos y para permitir una limpieza completa, desinfección e inspección visual.

La planta y el equipamiento deben ser diseñados, construidos e instalados teniendo en cuenta las siguientes pautas:

1. Evitar peligros tales como acumulación de leche en los extremos cerrados de las tuberías y el estacionamiento de polvillo, condensado y restos de producto.
2. Evitar la contaminación cruzada entre el producto tratado térmicamente y aquel que aún no ha sido tratado térmicamente.
3. Permitir el libre drenaje, en cuanto sea posible, de los líquidos residuales.
4. Permitir una fácil limpieza, desinfección y donde sea práctico, la inspección visual de las superficies en contacto con el producto.
5. Permitir el fácil desmantelamiento, cuando sea necesario, para la limpieza, desinfección y/o inspección visual de las superficies de contacto del producto.
6. Considerar los puntos críticos de muestreo necesarios en la línea y los equipamientos críticos para obtener muestras representativas del producto para el control que se efectuare.

ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 44

7. Prevenir acumulación de suciedad, bacterias o plagas en el exterior de los equipos o en las superficies de contacto con los productos, juntas del equipamiento, paredes o soportes colgantes.

Los trayectos de las tuberías deben ser mantenidos en perfectas condiciones de uso y deben ser fácilmente identificables. Las tuberías redundantes deben ser suprimidas.

No deben usarse los termómetros de vidrio no protegido, en contacto directo con el producto.

Materiales de construcción Todas las superficies en contacto con los alimentos deberían ser lisas y no porosas, libres de sustancias grasa y/o lubricantes, grietas y capas (escamas) sueltas.

Estos deben ser no tóxicos y no tener efectos sobre el producto.

Las superficies deben ser no absorbentes a menos que la naturaleza de un proceso en particular disponga el uso de materiales con alguna textura necesaria.

Debe reconocerse que los materiales dificultosos para limpiar, como por ejemplo maderas, pueden plantear un riesgo de contaminación.

Su uso debe ser evitado, en lo posible, pero donde sea necesario, se debe prestar especial atención a su limpieza.

Edificios

Los edificios deben ser de una construcción sólida y bien mantenida para prevenir la contaminación del equipamiento de proceso y el medio ambiente interno. La condición de los edificios debería ser revisada regularmente y efectuar reparaciones donde sea necesario.

La construcción debería ser a prueba del mal tiempo para prevenir cualquier infiltración dentro de la planta o área de proceso a partir de las superficies externas que probablemente estarían contaminadas.

Mantenimiento

Los edificios, equipo, utensilios, y todas las demás instalaciones físicas del establecimiento, incluidos los desagües, deberán mantenerse en buen estado y en forma ordenada. En la medida de lo posible, las salas deberán mantenerse exentas de vapor y agua sobrante.

Limpieza y desinfección

Para evitar la contaminación de los alimentos, las instalaciones (incluidos techos, paredes, desagües, etc.), todo el equipo y utensilios deberán limpiarse con la frecuencia necesaria, y desinfectarse siempre que las circunstancias así lo exijan. El equipamiento que haya entrado en contacto con leche o productos lácteos donde el agua sea una fase continua, deberá ser lavado y desinfectado según el esquema de limpieza programado.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS
MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.**

CLAVE: MPG-01

Pág. 45

Deberán tomarse precauciones adecuadas para impedir que los alimentos y los materiales para envases se contaminen cuando las salas, el equipo o los utensilios se limpien o desinfecten con agua y detergentes o con desinfectantes y sus soluciones. Los mismos deberán ser apropiados para el fin propuesto, y deberán ser aceptados por el organismo oficial competente. Los residuos de estos agentes que queden en una superficie susceptible de entrar en contacto con alimentos deberán eliminarse a fin de evitar que estos estén presentes en el producto elaborado. Luego de ser reparado un equipo deberá revisarse su limpieza antes de reiniciar la producción.

El material fuera de uso, como piezas o equipos inactivos deberán ser retirados de las áreas de producción.

Facilidades de limpieza

Se debe contar con un amplio suministro de vapor, agua fría y caliente, agentes químicos aprobados y utensilios de limpieza aptos para la limpieza y desinfección de toda la planta y el equipamiento.

Las bochas de limpieza en los tanques de leche y silo de almacenaje de leche líquida deberán ser adecuadas en número, del tipo correcto, posicionados tal que cubran toda la superficie. Ellos deberán ser chequeados periódicamente para asegurar la apropiada distribución de la solución de limpieza y evitar la mala atomización de la misma debido a que la presión liberada sea demasiado alta.

Se recomienda que las tomas de aire sean abiertas antes de iniciar la limpieza del tanque. Deben ser completamente limpiadas (incluyendo tomas de aire y filtros) y retornadas a su lugar para la posterior limpieza y desinfección del tanque. Las piezas claves deberán ser claramente rotuladas y designadas de modo que sea imposible usar una pieza sucia que pueda contener residuos de leche cruda en un lugar que se considera desinfectado.

Los sensores de temperatura, sensores de presión u otros dispositivos que pueden introducirse dentro del flujo CIP no deberán estar posicionados de manera de obstruir el fluido u ocasionar una interrupción.

Donde se usan mangueras flexibles para la descarga de las cisternas, éstas deben ser depositadas distantes del suelo y colocadas de modo de evitar daños o quebraduras que posibiliten una mala conexión (derrame de producto). Se debe tener cuidado para evitar suciedad o contaminación de la superficie externa de la manguera.

Deberían proveerse cepillos adecuados y comodidades para la limpieza manual periódica de ítems tales como válvulas, cañerías, mangueras, etc. Todos los cepillos y materiales sanitarios de limpieza deben ser lavados y desinfectados después de su uso y juntos con otros instrumentos de limpieza puestos en el lugar adecuado.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 46

Los cepillos que han sido usados para limpiar los pisos, de ninguna manera deben ser usados en el interior de tinas o cubas y tanques.

Los cepillos y otros instrumentos de limpieza serán identificados de color clave para cada parte de la planta (ej.: pasteurizado y superficies de contacto del material crudo, pisos y drenajes) para evitar confusión.

Donde la leche es despachada en tanques deberán existir comodidades para el lavado y desinfección del tanque luego que la leche ha sido descargada.

Los vestuarios y retretes

Deberán mantenerse limpios en todo momento.

Las vías de acceso y los patios situados en las inmediaciones

De los locales de elaboración, y los que sean parte de éstos, deberán mantenerse limpios.

Programa de control de higiene

Deberá establecerse un programa de limpieza y desinfección permanente para cada establecimiento para asegurarse de que todas las áreas estén adecuadamente limpias y, en particular, el equipo y el material en contacto directo con los alimentos. Todo el personal de limpieza deberá encontrarse adecuadamente capacitado en técnicas de limpieza.

Almacenamiento y eliminación de los desechos

El material de desecho deberá manipularse de manera tal que se evite su contacto con los alimentos o el agua potable. Se pondrá especial cuidado en impedir el acceso de plagas a los desechos. Los desechos generados en las áreas de producción deberán almacenarse en recipientes que eviten la contaminación del producto, planta y equipos y deberán retirarse de las áreas de manipulación de alimentos y otras áreas de trabajo cada vez que esto sea necesario y, por lo menos, una vez al día. El área de almacenamiento de desechos deberá limpiarse y desinfectarse.

Prohibición de animales domésticos

Deberá impedirse la entrada de los animales a los establecimientos.

Control de plagas

Deberá aplicarse un programa eficaz y continuo de control de plagas.

Los establecimientos y las áreas circundantes deberán inspeccionarse periódicamente para cerciorarse de que no exista infestación.

ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 47

Deberán tomarse medidas de erradicación en el caso que alguna plaga invada los establecimientos. Las medidas de control que comprendan el tratamiento con agentes químicos, físicos o biológicos deberán aplicarse solamente por personal que tenga un conocimiento cabal de los peligros que el uso de dichos agentes puede entrañar para la salud, incluyendo los peligros que pueden surgir de los residuos retenidos en el producto, o bajo la supervisión directa de dicho personal.

Sólo deberán emplearse plaguicidas si ...

No pueden aplicarse con eficacia otras medidas de prevención. Antes de aplicar plaguicidas, se deberá tener cuidado de proteger contra la contaminación todos los alimentos, envases, material de envasado, equipo y utensilios.

Almacenamiento de sustancias peligrosas

Los plaguicidas u otras sustancias peligrosas que puedan representar un riesgo para la salud deberán etiquetarse adecuadamente con un aviso en el que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deberán almacenarse en salas o armarios cerrados con llave destinados exclusivamente a tal efecto, y habrán de ser distribuidos o manipulados sólo por personal autorizado y debidamente capacitado, o por otras personas bajo estricta supervisión de personal competente. Se pondrá el mayor cuidado en evitar la contaminación de los alimentos. No deberá utilizarse ni almacenarse en el área de manipulación de alimentos ninguna sustancia que pueda contaminar los mismos.

Ropa y efectos personales

No deberá depositarse ropa ni efectos personales en las áreas de manipulación del queso.

HIGIENE PERSONAL Y REQUISITOS SANITARIOS

Capacitación sobre la higiene

La dirección del establecimiento deberá tomar medidas para que todas las personas que trabajen con alimentos reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los alimentos e higiene personal, a fin de que comprendan las precauciones necesarias que se deben adoptar para evitar la contaminación de los alimentos. Tal instrucción deberá comprender las partes pertinentes del presente Documento.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 48

Examen médico

Las personas que deban mantener contacto con los alimentos durante su trabajo deberán someterse a los exámenes médicos que fijen los organismos competentes, ya sea previo a su ingreso como periódicamente.

También deberá efectuarse un examen médico de los trabajadores en otras ocasiones en que esté indicado por razones clínicas o epidemiológicas.

Enfermedades contagiosas

La dirección tomará las medidas necesarias para asegurar que no se permita a ninguna persona que se sepa, o sospeche, que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o esté aquejada de heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarrea, trabajar bajo ningún concepto en ninguna zona de manipulación de alimentos en la que haya probabilidad de que dicha persona pueda contaminar, directa o indirectamente, los alimentos con microorganismos patógenos. Toda persona que se encuentre sufriendo de dichas condiciones deberá comunicar inmediatamente su estado físico a su superior.

Heridas

Ninguna persona que tenga cortaduras o heridas deberá seguir manipulando alimentos ni superficies en contacto con alimentos mientras la herida no haya sido completamente protegida por un revestimiento impermeable firmemente asegurado y de color bien visible. Para este fin, se deberá disponer de instalaciones y/o elementos adecuados de primeros auxilios.

Lavado de manos

Toda persona que trabaje en un área de manipulación de alimentos deberá, mientras esté de servicio, lavarse las manos y brazos prestando especial atención a uñas y entre los dedos, de manera frecuente y minuciosa con un preparado conveniente para esta limpieza, y bajo agua fría y/o caliente.

Es necesario que toda persona se lave siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los retretes, luego del descanso, luego de sonarse la nariz, luego de fumar en áreas permitidas, después de manipular materiales contaminados tales como embalajes, superficies o un producto diferente, y en cualquier otra oportunidad que sea necesario.

Es necesario lavarse y desinfectarse las manos inmediatamente después de haber manipulado cualquier material que pueda transmitir enfermedades.

En las zonas estratégicas se colocarán avisos que indiquen la obligación de lavarse las manos. Deberá haber una supervisión adecuada para garantizar el cumplimiento de este requisito.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 49

Limpieza personal

Toda persona que trabaje en un área de manipulación de alimentos deberá mantener una adecuada limpieza personal mientras esté de servicio y, en todo momento durante el trabajo, deberá llevar ropa protectora apropiada, inclusive cobertores para la cabeza; todos estos artículos deberán ser lavables, a menos que sean desechables, y deberán mantenerse limpios, de acuerdo con la naturaleza del trabajo que desempeña la persona. El personal no deberá usar objetos de adorno cuando manipule los alimentos (anillos, aros, relojes, joyas), Sólo se permitirá el uso de anillo tipo alianza y las uñas deberán mantenerse cortas, limpias y sin pintura.

Conducta del personal

En las áreas donde se manipulen alimentos deberá prohibirse estrictamente todo comportamiento que pueda ocasionar la contaminación de los alimentos, como comer, beber, masticar (por ejemplo goma de mascar). Esto incluye áreas de producción, envasado y almacenaje de alimentos.

Deberá disponerse de carteles indicadores con prohibición de fumar.

En aquellas áreas en que el fumar esté permitido, las colillas deberán depositarse en ceniceros y no en el piso. Los empleados que presenten tos o esto estornudos persistentes que causen secreciones de los ojos, nariz o boca, no deberán trabajar con producto o superficie expuestas. El personal cuidará que toda abertura dentro del área de producción que comunique con el exterior se cierre luego de su uso excepto aquellas que cuenten con protección anti-insectos, la cual deberá estar en perfecto estado.

No se deberá permitir el ingreso a áreas de producción a personal no autorizado.

ANEXO 2

**CONDICIONES DE CALIDAD QUE DEBE REUNIR LA LECHE CRUDA
RECOLECTADA**

- “la leche debe ser producida bajo condiciones higiénicas, provenir de animales sanos y estar exenta de niveles inaceptables de antibióticos y residuos químicos (de acuerdo a los requerimientos legislativos), sustancias extrañas, olores, colores objetables y debería ser de una buena calidad microbiológica. La leche cruda, que no será pasteurizada debe ser de una calidad tal que asegure que el contenido de microorganismos no represente un peligro. Se daría especial interés a los microorganismos patógenos tales como Salmonella, Listeria monocytogenes, Escherichia coli y Staphylococcus aureus. La leche sólo debe ser aceptada cuando sea obtenida de animales que:

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 50

- no estén sufriendo de tuberculosis.
- estén libres de enfermedades contagiosas las cuales pueden ser transferidas al ser humano a través de la leche.
- no estén sufriendo mastitis clínica o estén bajo tratamiento por mastitis.
- que no hayan sido tratados con antibióticos u otras drogas Viteri narias las cuales pueden ser transferidas a la leche, a menos que esta haya sido obtenida después de la finalización del período de retención siguiente a tal tratamiento.
- esté sujeta a una adecuada supervisión y sustento por parte de las autoridades sanitarias competentes.
- las ubres no sufran infecciones o presenten tejidos dañados.

Monitoreo y verificación, que permitan reducir los peligros de contaminación de la leche y los productos lácteos, durante su procesamiento.

ANEXO 3

CONSIDERACIONES ESPECIALES RESPECTO AL MANEJO DE LA LECHE

- Deben ser dadas consideraciones especiales respecto a la limpieza del equipamiento del tanque.
- Un programa de limpieza reducido puede ser llevado a cabo durante el día pero por lo menos una vez al día (Higiene personal, de ropas, zapatos, manos, etc.)
- El transportista no debe ser admitido en las salas de producción de la fábrica. Por lo tanto deben preverse las condiciones para permitir la comunicación con el personal de la fábrica, toma de las muestras de leche cruda, vestuario, zona de descanso, etc., sin entrar en contacto directo con las áreas de proceso o con el personal encargado del procesamiento de leche y productos lácteos
- Si la leche no va a ser tratada térmicamente en forma inmediata debería ser enfriada después de la recepción y conservada refrigerada a una temperatura por debajo de 8°C o, preferentemente, a temperatura más baja.
- No debería aprobarse el almacenaje mezclado de leches crudas de distintos días de recepción.
- Se recomienda que la limpieza de tanques de leche cruda y silos estén separados de aquellos para leche pasteurizada y otros productos lácteos. Donde esto no sea posible, se debe tomar las medidas apropiadas para evitar la mezcla de leche cruda y leche pasteurizada y la contaminación a partir de una limpieza con productos químicos.
- La efectividad de la limpieza de los equipos utilizados debería ser continuamente monitoreada para asegurar que la operación de limpieza este trabajando correctamente.

**ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE
QUESOS**

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 51

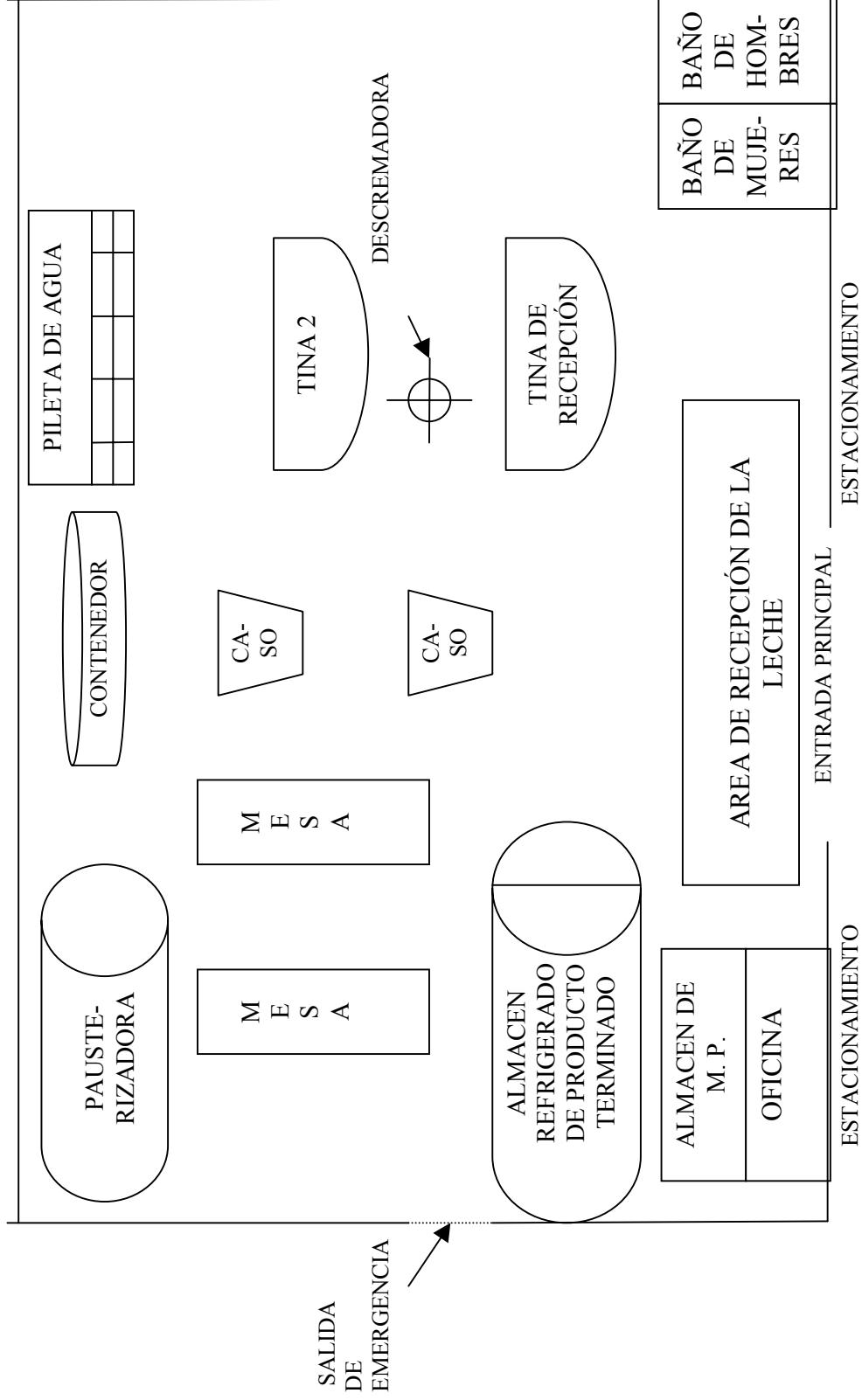
- La leche cruda, que no será pasteurizada debe ser de una calidad tal que asegure que el contenido de microorganismos no represente un peligro.
- La leche cruda debe ser almacenada bajo las condiciones establecidas.
- El área de descarga de la leche debería brindar las comodidades para evitar la acumulación de agua, de leche derramada, etc., incluyendo un drenaje adecuado.
- Las áreas de circulación y de descarga de leche desde los tanques cisternas no deben presentar peligros de contaminación para la leche.
- La leche debe ser conducida desde el tanque o contenedor al edificio fabril en sistemas de tuberías o conductos cerrados.
- Cualquier residuo de leche cruda en el área de descarga debe ser rápidamente removido.
- Si la leche no va a ser tratada térmicamente en forma inmediata debería ser enfriada después de la recepción y conservada refrigerada a una temperatura por debajo de 8°C o, preferentemente, a temperatura más baja.
- No debería aprobarse el almacenaje mezclado de leches crudas de distintos días de recepción.


ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE PRODUCTORES RURALES, ELABORADORA DE QUESOS
 MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.

CLAVE: MPG-01

Pág. 52

ANEXO 4
 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA




	MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE: MGP01	FORMATO 001 RECOLECCIÓN DE MATERIA PRIMA		
	DEPARTAMENTO:	REFERENCIA	NO. DE PÁGINA	
	VIGENCIA	Día 01	Mes Nov	Año 2005
Nombre del recolector de materia Prima:				
Nombre del Conductor del vehículo recolector:			Placas del vehículo:	
Fecha de recolección:				
Hora de recolección:				
Productor	Litros confiables recolectados	Litros recolectados en tanque distintos por ser de dudosa procedencia	Total de litros recolectados	

Kilómetros recorridos.

Origen	Destino	Kms.
	Total Kms	


Elaboró

Recibió

	MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE: MGP01		FORMATO 003 RESUMEN SEMANAL DE LOS LITROS DE LECHE ADEUDADOS A CADA PRODUCTOR		
	DEPARTAMENTO:		REFERENCIA		NO. DE PÁGINA
		VIGENCIA			
		Día	Mes	Año	
		01	Nov	2005	
Responsable:			Fecha:		
Productor:					
Semana: Del _____ al _____					
Litros de leche recolectados					
- Litros de leche rechazados y devueltos					
= Total de litros adeudados					
		Total del adeudo	Abono	Saldo	
Adeudos anteriores	Concepto				
Total de litros adeudados	Precio por litro				

Elaboró

Revisó

	MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE: MGP01		FORMATO 014 PAGO DE LITROS DE LECHE ADEUDADOS A CADA PRODUCTOR	
	DEPARTAMENTO:		REFERENCIA	
			VIGENCIA	
			Día 01	Mes Nov
Responsable:		Fecha:		
Productor:				
Semana: Del _____ al _____				
Productor	Concepto	Cantidad	Firma de recibido	

Elaboró

Revisó



MANUAL GENERAL DE
PROCEDIMIENTOS
CLAVE: MGP01

FORMATO 005
DEUDORES DIVERSOS

DEPARTAMENTO:

REFERENCIA

VIGENCIA

NO. DE PÁGINA

Día Mes Año

01 Nov 2005

Responsable:

Deudor:

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo

Elaboró

Revisó



MANUAL GENERAL DE
PROCEDIMIENTOS
CLAVE: MGP01


FORMATO 006
REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

DEPARTAMENTO:			REFERENCIA		NO. DE PÁGINA
VIGENCIA			Día		
Día			Mes		
01			Nov		2005
Fecha de elaboración			Fecha de autorización		
Requerida para la fecha:			Fecha de abastecimiento		
Partida	Pzs.	Medida	Artículo		Precio


Elaboró

Revisó


Autorizó

	MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE: MGP01		FORMATO 007 CONTROL PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL		
	DEPARTAMENTO:		REFERENCIA		NO. DE PÁGINA
		VIGENCIA			
		Día	Mes	Año	
		01	Nov	2005	
Responsable:					
Nombre del prestador:					
Institución a la que pertenece:					
Fecha de inicio de Servicio Social:					
Total de horas por cubrir:					
Fecha	Hora de entrada	Hora de salida	Horas realizadas		Horas adeudadas

Elaboró _____ Revisó _____ Aprobó _____

	MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE: MGP01		FORMATO 009 PEDIDOS				
	DEPARTAMENTO:		REFERENCIA				
			VIGENCIA				
			<table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>Nov</td> <td>2005</td> </tr> </table>	Día	Mes	Año	01
Día	Mes	Año					
01	Nov	2005					
Responsable:							
Fecha de levantamiento pedido		Requerido para la fecha:					
Fecha de surtido de pedido:		Cliente					
Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Importe				
		subtotal					
		A cuenta					
		total					

Elaboró _____ Revisó _____ Surtió _____

	MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE: MGP01		FORMATO 010 COSTOS		
	DEPARTAMENTO:		REFERENCIA		NO. DE PÁGINA
		VIGENCIA			
		Día	Mes	Año	
		01	Nov	2005	
Responsable:					
COSTOS FIJOS					
Cantidad	Concepto	Precio Unitario		Importe	
COSTOS VARIABLES					
Cantidad	Concepto	Precio Unitario		Importe	

Elaboró

Revisó



MANUAL GENERAL DE
PROCEDIMIENTOS
CLAVE: MGP01

FORMATO 012
CONTROL DE CALIDAD

DEPARTAMENTO:	REFERENCIA			NO. DE PÁGINA
	VIGENCIA			
	Día	Mes	Año	
	01	Nov	2005	

Responsable:

Elaboró

Revisó



MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS
CLAVE: MGP01

FORMATO 002
REGISTRO DE RECEPCIÓN DE LECHE

DEPARTAMENTO:

REFERENCIA
VIGENCIA

NO. DE PÁGINA

Día	Mes	Año
01	Nov	2005

Fecha:

Responsable:

Recolector	Productor	Litros de leche Recolec.	Litros Aceptados	Lts. rechazados y devueltos	Lts. adeudados	Lts. de leche pagados	Fecha de pago	Devueltos a: Nombre y firma

Elaboró

Revisó



MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE:
MGP01

FORMATO 004
CONTROL DE PIEZAS DE QUESO QUE ENTRAN Y SALEN DE LA PLANTA

DEPARTAMENTO:

REFERENCIA
VIGENCIA NO. DE PÁGINA

Día	Mes	Año
01	Nov	2005

Fecha:

Responsable:

Hora:	Kgrs. de queso existente en el almacén	Kgrs. de queso obtenidos del proceso de producción del día	Kgrs. de queso enviados a ventas	Kgrs. de queso vendidos en menudeo	Kgrs. de queso existente en el almacén	Precio por kg.	Saldo

Elaboró Revisó



MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS CLAVE:
MGP01

FORMATO 008
NÓMINA

DEPARTAMENTO:

REFERENCIA

VIGENCIA

NO. DE PÁGINA

Día Mes Año

01 Nov 2005

Responsable:

Periodo: Del _____ al _____

Nombre	Puesto	Sueldo	Adeudos anteriores	Firma de recibido

Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____

PROPUESTA DE:

“PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN”

5.6. Diseño del programa de capacitación sobre el manual de procedimientos propuesto

Programa de capacitación sobre el manual general de procedimientos

Dirigido: la alta directiva de la empresa.

Objetivo: Proporcionarles la descripción del manual general de procedimientos y resolver dudas sobre la implantación de este. Describiendo brevemente la utilidad de los manuales y de donde provienen estos.

PRIMER DÍA:

10:00 – 11:00

“introducción”

Objetivo: Dar a conocer las expectativas y clarificar los objetivos del curso.

Actividades: Bienvenida y presentación.

Expresar expectativas y objetivos del curso

Técnica: Conferencia

11:00 – 13:00

“la administración”

Objetivo: Exponer brevemente lo que es la administración, su finalidad e importancia.

Actividades: Cuestionamiento inicial

Exposición

Visualización de láminas

Técnica: Exposición

SEGUNDO DÍA

10:00 – 13:00

“El proceso administrativo”

Objetivo: Exponer brevemente el proceso administrativo (Reyes Ponce), sus elementos, etapas, principios, reglas y técnicas así como expresar la finalidad y la importancia en la aplicación de este.

Actividades: cuestionamiento inicial.

Exposición

Actividad final

Técnicas: exposición con ayuda visual (láminas) y pizarrón.

TERCER DÍA

“Manual general de procedimientos para la asociación Municipal de Productores Rurales, elaboradora de quesos”

Objetivo: Describir el manual general de procedimientos que se elaboro para la asociación, y eliminar dudas sobre la Implantación de este.

Actividades:

10:00 – 11:00	Lectura y exposición del manual que se les proporcione individualmente
11:00 - 12:00	Respuesta a las dudas del público
12:00 - 13:00	Recomendaciones finales
13:00 - 13:30	Conclusiones
13:30 – 14:00	Cierre y agradecimientos

Técnicas: exposición y interrelación público-expositor.

Conclusión y recomendaciones:

Concluida la investigación pudimos darnos cuenta que los integrantes de la industria analizada contaban con un organigrama y una distribución de funciones inscritas en un acta constitutiva que solo le daba nombre a un puesto, por cumplir con un requisito legal, desconociendo y sin llevar a cabo de forma real las funciones que les correspondían, por desconocimiento o restándole importancia al conocimiento de las bases teóricas, que llevan al buen funcionamiento de un ente productivo, ya que de una manera u otra lograban su objetivo limitado de obtener el producto final y venderlo, sin entender que para que una empresa subsista y sea rentable deben existir otros objetivos de mejora continua, crecimiento y expansión; además de la inversión innecesaria de tiempo y esfuerzo.

Finalmente se pudo comprobar la hipótesis planteada, en cuanto a la importancia de contar con un manual de procedimientos para tener mejor control en cuanto a la producción, administración y distribución del producto, pues el personal cuenta con una guía de acción consignada por escrito que controlará y sistematizará sus actividades, haciéndolo mantenerse informado oportunamente de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de la empresa; la aplicación de este manual guía a los integrantes de esta industria a conocer y seguir un objetivo común, que le da conocer sus funciones y la importancia de su presencia en este lugar. Cabe mencionar con respecto al presente manual que esta es la primera revisión que se hace de el, esperando que con el paso del tiempo se hagan revisiones anuales en las que se harán las modificaciones pertinentes de acuerdo a su funcionamiento.

Como se puede notar de acuerdo al cronograma la fecha de capacitación es posterior, por lo que con respecto a esta solo se puede adelantar que a través de las entrevistas realizadas con los empresarios se puede asegurar un gran interés e inquietud en acrecentar la formalidad de su administración, como medio para obtener la organización de sus elementos, dándose cuenta por si mismos, claramente, que los problemas que esta presentaba venían desembocados desde una desorganización existente en cuanto a la integración de recursos, tanto materiales, técnicos como humanos, viéndose esto reflejado en las escasas utilidades resultantes en cada periodo, pero debido a que por el momento la Asociación Municipal de

Productores Rurales, elaboradora de quesos, no cuenta con los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos legales que conllevan a la aplicación de un programa de capacitación formal por el momento solo se pretende elaborar e implementar algunos cursos de capacitación informal donde se anexa además de solo la descripción del manual y la importancia de su implementación, unos temas iniciales donde se hablará brevemente de lo que es la administración, su finalidad e importancia, así como del proceso administrativo que se creyó más didáctico, mencionando su finalidad e importancia.

Se logro además que se entendiera que llevando una adecuada previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; identificando los objetivos, pronósticos, programas, presupuestos, procedimientos, políticas, metas o estrategias aplicables y conociendo las jerarquías, funciones u obligaciones de cada integrante de la organización se puede llegar al aprovechamiento máximo de los recursos.

Un buen asesoramiento de lo que es la administración formal, iniciando con un análisis del comportamiento del mercado para prever situaciones futuras y establecer cursos de acción, planeando las actividades y lo que deseamos lograr a corto mediano y largo plazo, organizando los recursos con los que contamos para integrarlos y dirigirlos a los objetivos planteados, y sobre todo llevando un buen control de todos estos elementos, se puede lograr ser una empresa ampliamente competitiva que cumple con todas los requerimientos de la demanda, traducido esto en amplia vida de la industria, del producto en el mercado y sobre todo en UTILIDADES.

Bibliografía:

- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría General de la administración. Ed. Mc.Graw Hill. México 2000.
- CONTINOLO, G. Dirección y organización del trabajo administrativo, Ed. Deusto.
- GOMEZ, Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas. Octava edición. Pág. 428-430.
- FERNANDEZ, Arena José Antonio . El Proceso Administrativo. (Segunda Edición) Ed. Diana, México 1991.
- LARIS, Casillas Revista Comercio y Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Ley General de Sociedades Cooperativas. 2004
- MICHELT, Gary . Manual del capacitador. Ed. Iberoamericana. México 2000.
- REYES Ponce, Agustín. Administración . Teoría y Práctica, segunda parte. Ed. Limusa, México 2002.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Ed. Limusa, México 1974.
- REYES Ponce Agustín, Admón moderna. Ed. Limusa. Méxoco 2004.
- REZA Trosino, Jesús. El ABC del administrador de la capacitación. México 1995.
- RIOS Szala, Adalberto y Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y perspectivas de la administración. Ed. Trillas, México 1990.
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ed. ECAFSA. México 2000.