



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO PROPUESTA
DE MEJORA PARA UNA ASOCIACIÓN CIVIL
DE PRODUCTORES AGRICOLAS**

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACIÓN

**VALERY JUÁREZ JUÁREZ
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO**



MÉXICO, D.F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO PROPUESTA
DE MEJORA PARA UNA ASOCIACIÓN CIVIL
DE PRODUCTORES AGRICOLAS**

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN:

PRESENTAN:

**VALERY JUÁREZ JUÁREZ
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO**

ASESOR:

L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS
MONTES DE OCA



MÉXICO, D.F.

2010

Agradecimientos

En especial a mis padres, Rocío y Héctor, y a mi hermano Edgar a quienes agradezco por todo lo que me han dado, por su apoyo incondicional, cariño, confianza y comprensión, por que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Los quiere Valery

Quiero agradecer a mi madre, por todo el apoyo que nos brindó en nuestra estadía en Veracruz, a mi padre por sus consejos y ayuda en la realización del proyecto, y a mis tres hermanos, porque sé que siempre estarán ahí presentes para apoyarme, ya sea en las buenas o en las malas.

**Sinceramente: su
hijo y hermano Octavio**

De la manera más sincera con nuestra asesora la Licenciada Sara Espinosa, por sus valiosos conocimientos, su amistad, tiempo, dedicación y esfuerzo que nos ha brindado, su participación ha enriquecido este trabajo.

Agradecemos al Lic. José Luis Ramírez y al Dr. Luis Valdez por su amistad, apoyo, consejos y ayuda desinteresada para que pudiéramos concluir esta etapa profesional.

Queremos expresar también al asesor de la organización, Salvador Díaz, nuestro agradecimiento por sus importantes aportes y participación activa en la elaboración de este proyecto.

A todos los profesores que compartieron sus conocimientos y contribuyeron en nuestra formación profesional.

A nuestros familiares por estar siempre dispuestos a ayudarnos.



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

INDICE

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

- 1.1 Antecedentes históricos de la red nacional de organizaciones cafetaleras sustentables

CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 2.1 Planteamiento del problema
- 2.2 Estructura orgánica actual
- 2.3 Organigrama actual

CAPÍTULO 3: OBJETIVO DEL TRABAJO

- 3.1 Objetivo del trabajo

CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL

- 4.1 Estructura y organización de las empresas
 - 4.1.1 La estructura como elemento de la organización
 - 4.1.2 La importancia de organizar
 - 4.1.3 Funciones
 - 4.1.4 Actividades
 - 4.1.5 Obligaciones o deberes
 - 4.1.6 Responsabilidades
 - 4.1.7 Autoridad
 - 4.1.8 División del trabajo
 - 4.1.9 Causas de la división del trabajo
- 4.2 Diseño de las organizaciones

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- 4.2.1 La acción de organizar
- 4.2.2 Estructuración de la organización
- 4.2.3 Proceso para proyectar estructuras de organización
 - 4.2.3.1 Departamentalización por propósito
 - 4.2.3.2 Departamentalización por proceso
- 4.2.4 Organización
 - 4.2.4.1 Organización formal e informal
- 4.2.5 Diferenciación
- 4.2.6 Formalización
- 4.2.7 Centralización y descentralización
- 4.2.8 Integración
 - 4.2.8.1 Jerarquía administrativa
 - 4.2.8.2 Departamentalización
 - 4.2.8.3 Asesoría
 - 4.2.8.4 Comisiones y fuerzas de tareas
 - 4.2.8.5 Reglas y procedimientos
 - 4.2.8.6 Objetivos y planes
 - 4.2.8.7 Distribución física
- 4.2.9 Tamaño organizacional
- 4.2.10 Amplitud de control
- 4.3 Tipos tradicionales de organización
 - 4.3.1 Organización lineal
 - 4.3.2 Organización funcional
 - 4.3.3 Organización mixta
- 4.4 Organigramas
 - 4.4.1 Definición y uso de los organigramas
 - 4.4.2 Organigramas verticales
 - 4.4.3 Organigramas horizontales
 - 4.4.4 Organigramas circulares

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- 4.4.5 Organigramas escalares
- 4.5 Áreas funcionales
 - 4.5.1 Las áreas funcionales
 - 4.5.2 Área de producción
 - 4.5.3 Área de mercadotecnia
 - 4.5.4 Área de finanzas
 - 4.5.5 Área de personal
 - 4.5.6 Área de adquisiciones y abastecimientos
- 4.6 Manuales administrativos
 - 4.6.1 Definición de manual
 - 4.6.2 El manual como herramienta de comunicación
 - 4.6.3 Objetivos de los manuales
 - 4.6.4 Ventajas y desventajas
 - 4.6.5 Los manuales administrativos en las pequeñas y medianas empresas
 - 4.6.6 Clasificación de los manuales administrativos
- 4.7 El manual de organización
 - 4.7.1 Introducción al manual de organización
 - 4.7.2 Objetivos del manual de organización
 - 4.7.3 Importancia del manual de organización
 - 4.7.4 Tipos de manuales de organización
 - 4.7.5 Preparación del manual
 - 4.7.6 Contenido del manual de organización
 - 4.7.6.1 Identificación
 - 4.7.6.2 Índice
 - 4.7.6.3 Introducción
 - 4.7.6.4 Directorio
 - 4.7.6.5 Antecedentes históricos
 - 4.7.6.6 Base legal
 - 4.7.6.7 Organigrama

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.7.6.8 Estructura funcional

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

- 5.1 Introducción al manual
- 5.2 Objetivos y alcance
- 5.3 Marco administrativo
- 5.4 Base legal
- 5.5 Estructura orgánica propuesta
- 5.6 Organigrama propuesto
- 5.7 Funciones generales por área
- 5.8 Guía del usuario
- 5.9 Descripción de puestos
 - 5.9.1 Asamblea de delegados y accionistas
 - 5.9.2 Consejo de vigilancia
 - 5.9.3 Asesores
 - 5.9.4 Consejo administrativo
 - 5.9.5 Director general
 - 5.9.6 Gerente de acopio y transformación
 - 5.9.7 Jefe de capacitación a productores
 - 5.9.8 Técnicos capacitadores
 - 5.9.9 Jefe de almacén
 - 5.9.10 Técnico de calidad
 - 5.9.11 Beneficiado seco (Outsourcing)
 - 5.9.12 Gerente comercial
 - 5.9.13 Mercadotecnia (Outsourcing)
 - 5.9.14 Jefe de exportación
 - 5.9.15 Jefe de ventas nacionales
 - 5.9.16 Gerente de finanzas
 - 5.9.17 Jefe de contabilidad

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- 5.9.18 Auxiliar contable
- 5.9.19 Jefe de crédito
- 5.9.20 Gerente de Recursos Humanos
- 5.9.21 Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal
- 5.9.22 Jefe de nómina
- 5.9.23 Jefe de mantenimiento

CAPÍTULO 6: OBSERVACIONES

- 6.1 Observaciones

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

PRESENTACIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

PRESENTACIÓN

El siguiente proyecto fue realizado para la organización de productores de café denominada REDCAFES A.C., ubicada en el Municipio de Chocaman, en el Estado de Veracruz.

El mercado de café es muy extenso, pero de igual forma, existe una gran competencia dentro él, a nivel nacional e internacional, por esta razón, las organizaciones precisan de ser cada vez más eficientes y sistemáticas posibles en la realización de sus actividades y en el desempeño de sus funciones; de ahí la importancia de implementar y contar con herramientas administrativas que le permitan optimizar sus recursos y mejorar sus proceso, esto puede ser por medio de la creación y utilización de los manuales administrativos.

Algunos de los problemas que actualmente enfrenta la organización, son: la duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo, dualidad de mando, problemas de comunicación y falta de sistemas de control, lo cual impacta directamente en el trabajo y el desempeño de cada uno de los miembros de la organización.

Estos problemas fueron detectados por los asesores de la organización, los cuales sugirieron el diseño e implementación de un Manual General de Organización que les permitiera, primero delinear la estructura organizacional para poder trabajar correctamente y posteriormente encaminar de manera efectiva los esfuerzos del personal a través de una adecuada división del trabajo que promueva la especialización del personal actual y futuro de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

En el siguiente manual se propone describir cada uno de los puestos que integran actualmente la organización y también de aquellos que en un futuro deberán conformarse para lograr los objetivos de crecimiento y el óptimo funcionamiento REDCAFES A.C.; determinando sus funciones, especificaciones y la forma en que interactuarán entre ellos.

El Manual General de Organización será una guía para cada una de las personas que ocupe algún puesto dentro de la organización, un medio que sirva para la identificación de problemas que surjan en el trabajo de cada persona.

El proyecto estará conformado de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se detalla la historia de la organización REDCAFES A.C.

En el capítulo dos, se desarrolla el planteamiento del problema, el cual se pretende resolver a través de este proyecto.

En el capítulo tres, se describe el objetivo del siguiente proyecto.

El capítulo cuatro, se integra con el marco conceptual, en el cual se realiza una síntesis donde se resalta la importancia de organizar, la división del trabajo, el diseño organizacional, manuales administrativos y en especial del manual de organización.

El capítulo cinco, cuenta con la propuesta de solución, la cual está conformada por el manual de organización como tal, el cual contiene: la estructura orgánica propuesta, el organigrama y las descripciones de cada puesto, así como una breve guía de usuario para poder comprender de mejor manera las descripciones de los puestos.

En el capítulo seis, se resaltan algunas observaciones referentes al proyecto y su aplicación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES.

La cafecultura mundial concentrada en países del sur que se encuentran en vías de desarrollo, se ha caracterizado en la historia reciente por una mayor producción de materia prima, esto debido en gran medida a la incursión de nuevos países en la producción. Un caso concreto es el de Vietnam, que ha venido participando con 12 y 15 millones de sacos anualmente, también ha influenciado la evolución de la producción cafetera de Brasil, al moverse de los 35 millones hasta los 50 millones de sacos, estos dos países aportan más del 50% de la producción mundial de café. La demanda de manera regular también había ido creciendo, al pasar de los 96 millones de sacos antes del año 2000 a los 118 millones de sacos para el año 2006.

Hasta antes del 2004, la oferta fue significativamente mayor que la demanda, lo que ocasionó que se registraran niveles de precios históricos, por debajo de los 45.67 centavos de dólar US por libra, en consecuencia esto provoco el abandono de la actividad en muchas unidades de producción. En otros casos se registraron reducciones en el manejo tecnológico del cultivo, que a su vez empezó a originar decremento en la producción global al grado que en el periodo 2005-2006 se registrará un déficit en la producción. Para el 2006 se pronosticó una producción mundial de 108 millones de sacos y una demanda de 118 millones de sacos (OIC, 2006). Esto ha hecho reaccionar el mercado y desde el año 2005 los precios superan la banda de 1.22 dólares US por cada libra de café oro. Algunos analistas plantean que el incremento registrado en los precios se debe también a algunos cambios estructurales en el sector industrial (al retirarse las empresas cuyos costos eran demasiado altos y manteniéndose las más eficientes), a la subasta de granos gourmet y el crecimiento del comercio justo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Se prevén reducciones del 15 % en la producción de las dos grandes potencias; Brasil y Vietnam, debido al agotamiento de las plantas en el caso de Brasil y la sequía en Vietnam. Las condiciones actuales de mercado son alentadoras para el sector, sin que sea una garantía para el mediano y largo plazo, en virtud de que el precio seguirá definiéndose en función del equilibrio de la oferta y demanda nacional e internacional.

Sin duda alguna, las estrategias de mayor novedad y que en la última década han resultado favorables a los pequeños productores y organizaciones sociales, son la producción y oferta de cafés especiales, entre ellos: el orgánico, orgánico + comercio justo, café de alta calidad / gourmet, café orgánico + café bajo sombra, que por lo general registran niveles de precios superiores desde un 20% hasta 150%.

Por estas razones se crea la organización **REDCAFES A.C.**, que agrupa a diferentes organizaciones socias con diferentes grados de desarrollo y compuestas por productores de café, que en conjunto buscan obtener mejores rendimientos para su producto a través de prácticas y procesos que tienden hacia el beneficio económico, ambiental y social. Es decir, algunas de estas organizaciones se encuentran produciendo bajo la modalidad de **Orgánico Certificado**, el cuál es cultivado sin ningún tipo de químicos o fertilizantes, debe estar regulado por una instancia acreditada a nivel nacional (por ejemplo: CERTIMEX) y tiene un sobreprecio en el mercado; también organizaciones que cuentan con certificación social bajo el esquema de **Comercio Justo** (FLO, siglas en inglés), siendo este un organismo internacional que regula a organizaciones con fines sociales de América y África principalmente, relacionándolas con clientes de otras partes del mundo, alcanzando un sobreprecio en el mercado y además garantizándoles un precio mínimo de compra.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

En el 2002, REDCAFES A.C., inicia operaciones con organizaciones de Chiapas, Oaxaca y Veracruz; posteriormente en el 2004 ingresa una organización regional de la Sierra Negra de Puebla, lo cual hace que la Red tenga presencia y cobertura en los 4 estados de mayor importancia en la cafecultura nacional. El factor común que originó la agrupación de las organizaciones de base fue que; eran organizaciones con poco volumen ofertable, no contaban con equipo técnico profesional permanente ni servicios de asistencia técnica de calidad y sobre todo escaso conocimiento de la cadena comercial. Después de tres años de trabajo coordinado con la obtención de las certificaciones orgánica de parte de las organizaciones de base y la certificación para pertenecer al sistema de comercio justo, así como la realización de los primeros ejercicios de acopio y comercialización, surge la necesidad de darle certidumbre al aspecto comercial, y es aquí en donde REDCAFES A.C. crea su departamento de comercialización mediante la figura jurídica Café y Desarrollo S.A. de C.V., y que funge como una herramienta de REDCAFES con facultades legales que permiten la comercialización del producto.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 2

PLANTEAMIENTO

DEL PROBLEMA

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al poco valor que se le da en el país al café producido por los agricultores mexicanos, y considerando que al trabajar de forma conjunta pueden obtener con mayor facilidad apoyos económicos y de capacitación por medio de gobierno, los productores nacionales de café se ven obligados a unirse y crear organizaciones que los representen ante diferentes instancias, así como para que se encarguen de controlar de una manera profesional y adecuada sus recursos.

En esta situación, las organizaciones se ven en la necesidad de apoyar a los productores cafetaleros, buscando nuevos mercados y tratando constantemente de encontrar un mayor margen de utilidad para su producto y una mejor oportunidad de venta en el mercado del café.

Los problemas en los que se ven inmersas estas organizaciones con fines sociales agrícolas, se deben principalmente a la falta de organización y de profesionalización que tienen dentro de sus estructuras orgánicas, lo que dificulta la identificación y asignación de actividades correspondientes a cada persona; esto aunado a que no cuentan con perfiles adecuados para cubrir cada puesto, hace que estas instancias, no aprovechen de manera adecuada los recursos con los que cuentan y no sean eficientes en el momento de apoyar a los productores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

En la actualidad REDCAFES se ha visto afectada por este tipo de situación, teniendo dificultades administrativas y de personal, lo cual dificulta cumplir con los compromisos ya establecidos tanto con sus socios como con los clientes actuales, dejando una carga de trabajo extra sobre la Coordinación. Queda claro en la práctica, que la estructura orgánica con la que opera esta organización actualmente no es la adecuada u óptima.

La propuesta de una **nueva estructura orgánica** se llevará a cabo a través de un adecuado análisis de las actividades que la organización realiza y debe realizar, para determinar los puestos que la conformarán, así como las funciones de cada uno de ellos, la responsabilidad, líneas de autoridad, tramos de control y comunicación que deben existir dentro de la organización para poder lograr su funcionalidad administrativa.

La finalidad del **Manual de Organización**, radica en el servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real de REDCAFES, entendido con ello que las empresas deben formalizar y unificar la información con la cual operan, con el objetivo de confirmar internamente entre sus miembros cómo se encuentran organizados, cuál es su función, su razón de ser y hacia donde se dirigen. Toda la información referente a esta labor se tiene que transmitir de manera formal y hacerla del conocimiento del personal, para que su participación sea acorde a los propósitos que se pretenden cumplir y apegados a los lineamientos establecidos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL

1. Asamblea de Delegados

1.1 Consejo de Vigilancia

2. Comisión General de Administración

2.1 Asesores

3. Coordinación General

4. Comisión de Comercialización

4.1 Acopio y Exportación

4.1.1 Café y Desarrollo S.A. de C.V.

4.2 Comisión de Transformación y Venta Directa

4.2.1. Cafeterías

5. Comisión de Producción y Certificación

6. Comisión de Financiamiento

7. Comisión de Gestión, Desarrollo Organizativo y Recursos Humanos

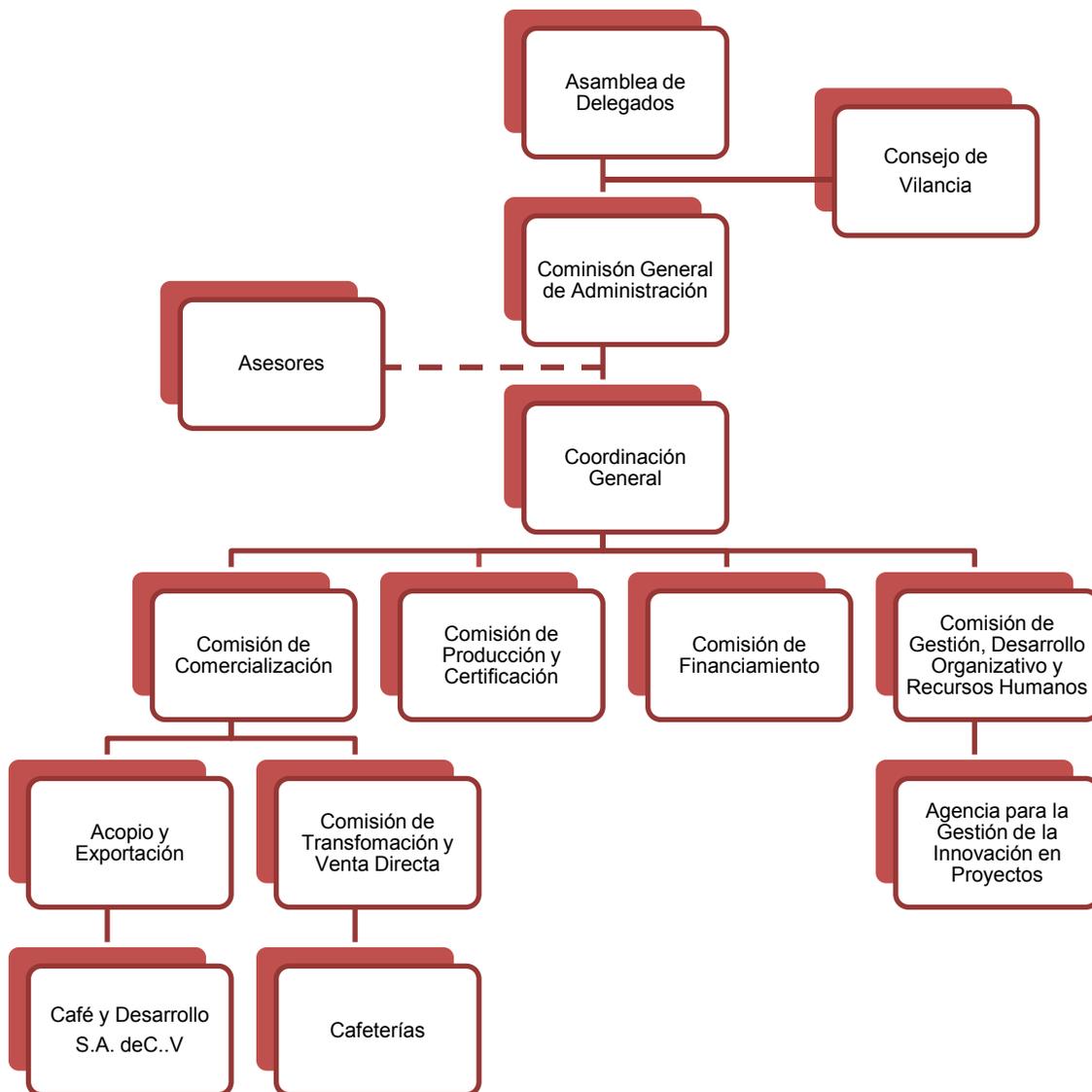
7.1 Agencia para la Gestión de la Innovación en Proyectos

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

2.3 ORGANIGRAMA ACTUAL



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 3

OBJETIVO DEL

TRABAJO

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

3.1 OBJETIVO DEL TRABAJO

Elaborar un **Manual de Organización** donde se propone una estructura orgánica adecuada y funcional para REDCAFES A.C. que integre adecuadamente el perfil que debe poseer cada puesto, además permitirá normar y precisar las funciones, autoridades y responsabilidades del personal que conformen dicha estructura, propiciando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, cubriendo la necesidad de contar con un instrumento formal que sea comprensible y útil para las personas que integran la organización y de esta manera alcanzar la excelencia de sus servicios.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 4

MARCO

CONCEPTUAL

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

4.1.1 La estructura como elemento de la organización

Todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, se ven afectadas por la estructura y su forma de organización. La organización nos ayuda a conseguir un propósito establecido en la planeación. La organización como parte del proceso administrativo, se fundamenta en una serie de actividades, coordinadas de tal manera que en su conjunto alcancen un propósito común.

Es conveniente hacer una definición precisa de Estructura y Organización, así como las relaciones que existen entre estas.

“La **estructura** indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica, es decir, denota la forma en que se ordenan y se disponen las partes de un todo.”¹

“La **organización** consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones.”²

¹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, p.7.

² *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Tomando en consideración las definiciones anteriores, llegamos a la conclusión de que las dos palabras se unen para formar la expresión conocida como Estructura Organizacional.

Esta expresión se refiere a la interacción que existe entre los elementos o unidades administrativas de una organización, ordenadas mediante la jerarquía que existe entre ellas. Por lo cual, la descripción de la estructura organizacional se ve plasmada gráficamente en el organigrama, identificando igualmente el título de las unidades, sus formas de comunicación, así como los niveles jerárquicos que existen entre ellas.

4.1.2 Importancia de organizar

La finalidad de la estructura organizacional es ejecutar las funciones y actividades de manera correcta, evitar la duplicidad de funciones, así como que cada una de las unidades orgánicas cumpla con sus deberes y responsabilidades que se le asignen. Sirve también para delegar autoridad, pero al igual establecer las responsabilidades conforme a esta, y así, se definan los diferentes niveles jerárquicos existentes dentro de la empresa.

Se requiere del trabajo para poder efectuar las funciones y alcanzar los fines. Este trabajo se debe realizar mediante la división del mismo, para así crear las diferentes unidades orgánicas que trabajen de manera coordinada para la realización de los objetivos de la organización.

Es de vital importancia la organización para cualquier empresa. Por ello, resulta relevante la necesidad de crear e implementar una adecuada estructura organizacional, así como de sistematizar de una manera teórica las relaciones de las unidades orgánicas que la integran. Si no se cuenta con una estructura organizacional adecuada se pueden encontrar problemas de autoridad, duplicidad de mando y funciones, poco orden en el

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

trabajo, indisciplina, improductividad, duplicidad de funciones, falta de responsabilidad, entre otras más, las cuales impiden que se llegue al logro de objetivos de manera adecuada.

Hay una gran cantidad de organizaciones que trabajan de forma empírica, con una mala estructura organizacional, lo cual provoca que en muchas ocasiones no lleguen a cumplir con los objetivos para lo cual fueron creadas.

Este tipo de organizaciones las podemos identificar con mayor frecuencia en los países en vías de desarrollo. Por esta razón, debe existir un cambio organizacional y mental y cultural en las personas que conforman las empresas, con el propósito de mejorar la productividad en el trabajo.

Es muy importante que las organizaciones del país tengan el deseo de superarse, en especial aquellas que están creadas para la producción de bienes y servicios, lo cual generaría un desarrollo social que se reflejaría directamente en el crecimiento del país.

Funciones, actividades, deberes, responsabilidades y autoridad en la organización

A continuación se analizarán las diferencias y relaciones que existen entre los conceptos de: funciones, actividades, labores y deberes, ya que, llegar a distinguirlos, resulta de gran utilidad teórica y práctica. Podemos decir que al dividir el trabajo de hace más fácil definir la autoridad y responsabilidad, por lo cual, la división de trabajo depende directamente de los deberes, dicho de otra forma, la cantidad y calidad de los deberes determinan el grado de responsabilidad y autoridad.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Dicho lo anterior pasaremos a dar significado a los siguientes términos:

4.1.3 Funciones

Constituyen en su conjunto, la razón de la creación de la organización; representan los fines que se pretenden alcanzar para asegurar la permanencia y vida de la organización.

“Podemos definir a la **función** como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.”³

Las organizaciones necesitan realizar una serie de actividades principales, como lo son: la producción, la comercialización, las finanzas y la administración de los recursos materiales y humanos.

4.1.4 Actividades

“El término actividades puede definirse como cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones.”⁴

Mediante las actividades y funciones se pueden alcanzar los planes y objetivos de la empresa. Por ejemplo: para cumplir la función de venta en una organización, es necesario realizar una serie de actividades, las cuales se deben ejecutar de forma ordenada y subsecuente.

³ *Ibid.*, p.13.

⁴ *Ibid.*, p.14.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	

4.1.5 Obligaciones o deberes

Las actividades de una unidad orgánica o puesto se identifican y especifican mediante las obligaciones. La persona que ocupe esa unidad orgánica debe efectuar las actividades que también están determinadas por deberes.

“Ahora bien, las **obligaciones** se definen como las actividades que tienen que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización.”⁵

En el subordinado recaen las obligaciones, ya que tiene que obedecer órdenes o seguir instrucciones (la obligación es y se ordena como un trabajo, una tarea que hay que realizar). De ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sea la realización coordinada y orgánica de las actividades y, en consecuencia de las funciones.

Tomando en cuenta lo anterior podemos considerar que se lleva a cabo un proceso de lo general a lo particular, se comienza con el trabajo y se termina con la tarea.

El autor Ramón V. Melinkoff (La estructura de la organización, p. 60 Contexto Editores) propone la siguiente relación orgánica:



⁵ *Ibid.*, p.15

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.1.6 Responsabilidades

La responsabilidad tiene relación directa con la autoridad y obligación, el empleado tiene la obligación de cumplir con su responsabilidad y ejercer la autoridad en la forma que se especifica en las políticas de la empresa.

“La **responsabilidad** puede definirse como la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados.”⁶

La responsabilidad no se puede delegar, es personal.

Por ejemplo: un director de comercialización no puede realizar todas las actividades necesarias para la venta, y más aún, si la organización se encuentra en desarrollo, por ello tiene que delegar responsabilidades a sus subordinados, así, en conjunto se completa el proceso de venta.

4.1.7 Autoridad

“La **autoridad** puede definirse como el derecho que tiene una persona de exigir a otra que cumpla ciertos deberes.”⁷

En una empresa se detecta la autoridad mediante los niveles jerárquicos, partiendo de los niveles inferiores hasta llegar a la unidad jerárquica máxima, lo que se conoce como autoridad formal y sólo puede aplicarse si es aceptada por los subordinados.

⁶ *Ibid.*, p. 16

⁷ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Existe una autoridad derivada de la competencia, capacidad y atributos personales del jefe o del subordinado que difiere de la formal, pero es susceptible de complementarse con ella. En cualquier organización sería ideal que ambos tipos de autoridades se conjugaran en una sola persona.

Se concluye que la autoridad formal es el derecho que genera el puesto de exigir a los niveles inferiores que cumplan con sus deberes; por lo tanto, es impersonal ya que no depende de la persona que lo ocupe. La autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales de ciertos individuos (por ejemplo asesores, líderes, etcétera).

4.1.8 División del trabajo

Al formar una organización se pretende satisfacer una necesidad, que una sola persona no podría alcanzar, por lo cual tiene que trabajar en equipo, alcanzando una sinergia entre todos los elementos involucrados, siendo la división del trabajo el elemento principal para poder organizar.

“La **división del trabajo** puede definirse como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.”⁸

La división y asignación de actividades y tareas resulta de dividir el trabajo total que se va a realizar en la empresa, conduce al surgimiento de los puestos y evita la duplicidad de funciones. Una vez dividido el trabajo se le asigna al personal correspondiente.

A las áreas (grupo de actividades) o puestos se les puede dar diversas denominaciones, por ejemplo: gerencia general, gerencia de área, subgerencia, departamento, sección, oficina, etc.; la naturaleza de las funciones que realicen

⁸ *Ibid.*, p.17

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

determinan su denominación particular, por ejemplo, gerencia de personal. Como se puede observar, la división se establece para racionalizar las actividades de la organización que son indispensables para la consecución de los planes y objetivos, así como para la productividad.

4.1.9 Causas de la división del trabajo

La división del trabajo desde el punto de vista de una empresa es el resultado de:

- ❖ De las funciones de una organización y de la necesidad de agrupar las actividades que en ella se realicen.
- ❖ La idea de tomar en cuenta la especialización, ya que es de suma importancia en la productividad del trabajo.
- ❖ La prioridad de agrupar actividades en diversas áreas de especialización.
- ❖ La necesidad de definir tipos de trabajo para zonas particulares impuesta por factores geográficos.
- ❖ La necesidad de hacer productivos los factores de la producción.

Las unidades orgánicas, que surgen en el proceso de organización y que son consecuencia de la división del trabajo y de la agrupación de las actividades, requieren de un elemento esencial y básico para que puedan adquirir funcionalidad, tal elemento es la autoridad, por consiguiente, es indispensable que ésta esté presente en las relaciones y actuación de cada una de estas unidades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



4.2 DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

4.2.1 La acción de organizar

La acción de organizar conlleva a la creación de una estructura organizacional que trabaje con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos. Para alcanzar una acción organizativa efectiva se requiere considerar dos aspectos: los requisitos estructurales y la lógica de la estructura, *que son definidos por el autor Fulmer R.* de la siguiente forma:

Requisitos estructurales. Para una organización efectiva se recomienda que la estructura orgánica:

- Permita la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- Aproveche las formas de autoridad administrativa prescritas formalmente.
- Refleje el ambiente físico y social del organismo.
- Cuente con personal cuyas habilidades estén interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto.

Lógica de la estructura. Los administradores encargados de organizar y reorganizar una estructura organizacional pueden aplicar la lógica de su actividad siguiendo los pasos que se enlistan a continuación:

- Determinar los objetivos del organismo.
- Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos que deriven de los objetivos generales.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- Agrupar las actividades de manera que los recursos y las habilidades del personal se utilicen de manera eficiente.
- Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones intergrupales.
- Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.
- Buscar formas flexibles de organización de manera que el organismo social se pueda adaptar a condiciones cambiantes.

4.2.2 Estructuración de la organización

Ya que se tienen los objetivos de la organización, así como las políticas y reglas que normarán su cumplimiento, es importante hacer un listado claro y conciso de las funciones que se crean indispensables para alcanzarlos.

Por lo general la organización no constituye un problema cuando la empresa es de reciente creación, porque siempre hay exceso de trabajo. Con la madurez y una mayor estabilidad, la situación cambia. Existe más personal y con frecuencia se pierde tiempo en tareas sin ninguna importancia o que tiene que ver muy poco con los objetivos generales de la empresa.

Por lo regular un administrador al cambiar la estructura de una organización, comienza por bosquejarlo en un papel, surgiendo así un nuevo organigrama.

4.2.3 Proceso para proyectar estructuras de organización

Con el propósito de que se lleve a cabo un proceso para poder formar de principio a fin a una nueva estructura organizacional, se propone el siguiente proceso, el cual sugiere una serie de etapas que nos permite relacionar la estructura con los objetivos de la empresa:

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

1. Planteamiento de los objetivos de la organización.
2. Determinar el tipo de estructura que se utilizará.
3. Seleccionar el método de departamentalización a utilizar.
4. Elegir la estructura que proporcionará los mejores resultados.

“La **primera etapa** se refiere a establecer los objetivos de la empresa, tomando en cuenta la naturaleza del comportamiento que puede esperarse. Puede considerarse, por ejemplo, el objetivo del crecimiento, el de duplicar el volumen de ventas de determinado tiempo.”⁹

“La **segunda etapa** se refiere a la forma que adoptará la estructura orgánica de la empresa. Existen varios tipos de estructuras organizacionales (lineal, funcional y asesoría, etc.) conforme a los cuales podría configurarse un organismo.”¹⁰

Debido a que la estructura orgánica es un mecanismo a futuro que facilita el logro de objetivos, hay que tomar en cuenta varios factores que tienen influencia en el tipo de decisión que toma al elegir la estructura organizacional más adecuada.

La **tercera etapa** se ocupa de las maneras en que puede dividirse el trabajo, lo cual se conoce como departamentalización. Consiste en determinar el grado en el que deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero. Por ejemplo, crear un nuevo departamento implica asignarle un número determinado de subordinados, y esto también representa costos extras que deberán estudiarse con detalle, comparándolos contra los beneficios esperados.¹¹

⁹ *Ibid.*, p.30

¹⁰ *Ibid.*, p. 31

¹¹ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Los fundamentos de la departamentalización se pueden clasificar en dos formas, a las que March y Simon en su libro “Organizations” llaman por propósitos y por procesos.

4.2.3.1 Departamentalización por propósito. Comprende la disposición del trabajo de acuerdo con los productos, clientes, y situación geográfica. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, en este tipo el grado de división del trabajo es determinado por la orientación externa (medio ambiente). Dentro de esta clasificación hay tres maneras básicas de departamentalizar el trabajo por propósitos:

- ❖ *Por producto.* Consiste en hacer la división del trabajo de acuerdo con lo que se va producir, por ejemplo: aislantes, antibióticos, perfumes, etcétera.
- ❖ *Por cliente.* El trabajo se dispone en torno a determinados clientes o mercados. Por ejemplo una fábrica de sustancias químicas que establece departamentos separados para servir a sus mercados industriales y de consumo.
- ❖ *Por territorio.* Consiste en disponer departamentos para servir a determinados territorios, por ejemplo, una cadena hotelera podría resolver establecer divisiones geográficas, zona norte, zona sur, zona centro y asignar a un funcionario la responsabilidad de la operación de todos los hoteles de la zona.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, sobre todo porque estos departamentos tienden a ser hasta cierto punto autónomos y fáciles de coordinar internamente. Al reunir en un solo jefe todo el trabajo de un proyecto se presta atención continua al producto, al cliente o a la localidad.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.2.3.2 Departamentalización por proceso. Tiende a separar en distintos procesos departamentos funciones como: producción, compras, almacén, etc., lo cual da por resultado mayor eficiencia. Esta forma de división del trabajo aprovecha la especialización de departamentalizar y de hacer el trabajo pro proceso:

- ❖ *Por funciones.* Consiste en crear unidades en torno a funciones operacionales del organismo, por ejemplo producción, ventas, finanzas, personal, etcétera.
- ❖ *Por procesos.* Es aquella en que se puede ejecutar la departamentalización por proceso dividiendo el trabajo de acuerdo con funciones administrativas, por ejemplo: planeación, organización, control, etc. El trabajo también se puede dividir con base en la tecnología en departamento separados, por ejemplo ensamblado, troquelado, pulido, pintura, etcétera.

Esta departamentalización tiene muchas ventajas, una de ellas es que al poner gran énfasis en una determinada tarea o función con frecuencia aumenta la destreza y la competencia técnica y, por consiguiente, mejora la eficiencia. Otra consiste en que facilita un control centralizado, puesto que los jefes de funciones especializadas dependen de más de una unidad central que coordina su trabajo.

4.2.4 Organización

“La organización es la unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En otras palabras toda empresa humana (organización social) creada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados.”¹²

¹² Idalberto, Chiavenato, *ADMINISTRACIÓN Proceso Administrativo*, p. 201

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.2.4.1 Organización formal e informal

Organización Formal: Se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio. Es la organización planeada: la que está en el papel. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos mediante los manuales de la organización, las descripciones de cargo, los organigramas, las normas y reglamentos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.¹³

Organización Informal: Surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. De este modo, la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas que ocupan ciertas posiciones de la organización formal.¹⁴

Las cuatro características principales del diseño organizacional:

El diseño organizacional integra cuatro características esenciales; **diferenciación, formalización, centralización e integración**, de las cuales en cada empresa estás varían creando diseños múltiples y razón por la cual no hay dos empresas con el mismo diseño. En seguida se describen cada una de ellas.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*, p.202.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	

4.2.5 Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- a) Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- b) Vertical: en niveles jerárquicos mediante la creación de escalones de autoridad.¹⁵

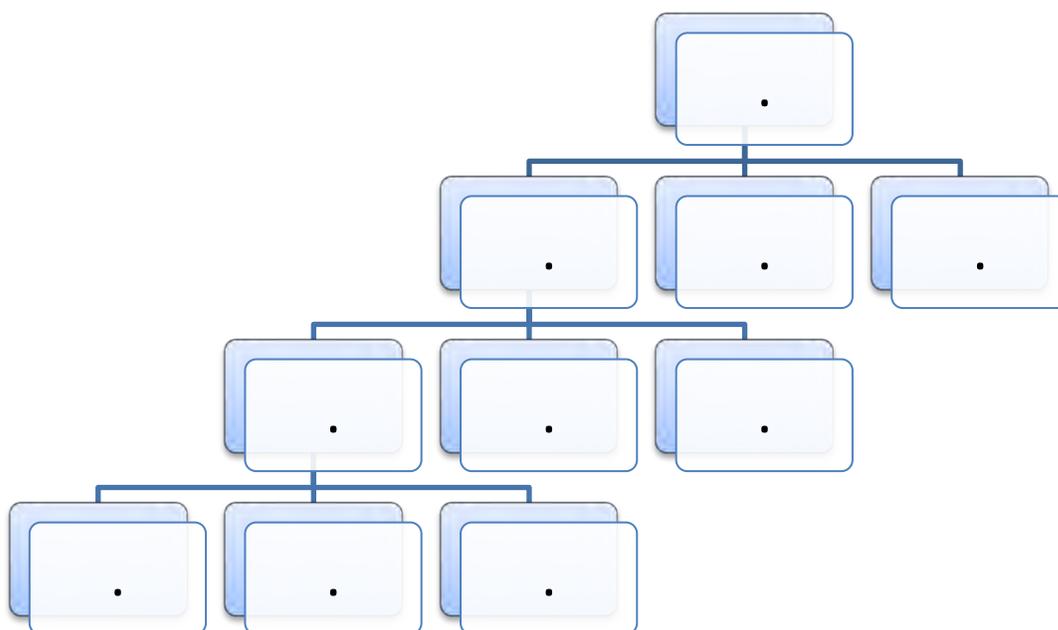


Figura 1. Organigrama que indica la diferenciación horizontal (departamentos o divisiones) y la diferenciación vertical (diferentes niveles jerárquicos).

La diferenciación determina el tipo de complejidad organizacional que define el sistema de integración y vínculos para coordinar el funcionamiento y obtener concordia en su totalidad. La complejidad es en saber cuánto diversificar una organización para un mejor funcionamiento.

¹⁵ *Ibid.*, p. 209.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.2.6 Formalización

“Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.”¹⁶

Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, formas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años.

4.2.7 Centralización y descentralización

“Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.”¹⁷

En la centralización, las decisiones deben ser aprobadas y tomadas por la máxima autoridad, él debe ser el encargado de tomar todas las decisiones en la organización, así como de otros detalles.

¹⁶ *Ibid.*, p. 210.

¹⁷ *Ibid.*, p. 211.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Entre más grande es la centralización, la máxima autoridad concentra mayor autoridad. La cúpula tiene el control total, y los demás niveles dependen y son sometidos por la persona o personas que estén a cargo. En cambio, en la descentralización la autoridad se delega, entre mayor sea la descentralización en una organización, la autoridad se encontrará en un mayor número de unidades. En esta se muestran 3 condiciones: a) todos los miembros deben conocer la misión y visión de la organización, así como las estrategias globales a realizarse; la segunda, es que cada miembro debe estar debidamente capacitado para poder identificar situaciones y tomar adecuadamente las decisiones requeridas, por último tenemos la motivación, que es para que cada individuo se esfuerce al máximo en alcanzar los objetivos organizacionales. La ventaja de descentralizar es que si se aplica debidamente y conforme a estos elementos, la organización realiza un trabajo y tomas de decisiones en equipo y no el de una sola persona.

4.2.8 Integración

“Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mas heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.”¹⁸

Esta facilita la interacción entre los recursos de la organización, y se realiza por medio de elementos de coordinación entre la organización, algunos de los esquemas utilizados son:

a. Jerarquía Administrativa

¹⁸ *Ibid.*, p. 213.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- b. Departamentalización
- c. Asesoría (staff)
- d. Comisiones y fuerzas de tareas
- e. Reglas y procedimientos
- f. Objetivos y planes
- g. Distribución física o arquitectura

Cada uno de estos esquemas de integración merece una explicación:

4.2.8.1 Jerarquía Administrativa

Es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc.¹⁹

4.2.8.2 Departamentalización

Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división de trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos. La departamentalización es una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad.²⁰

¹⁹ *Ibid.*, p.214.

²⁰ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.2.8.3 Asesoría (staff)

El problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea o de especialistas funcionales, y permite aumentar la cantidad de información que aquella posición de la jerarquía puede procesar, el número de decisiones que pueden tomar y el volumen de conflictos que puede resolver. Sin embargo existen dos restricciones a la utilización del staff como esquema integrador: la primera es el costo, especialmente en las pequeñas empresas donde la asesoría casi siempre requiere tener un tamaño pequeño. La segunda es que el staff puede resolver algunos problemas de integración pero también crea un problema particular de integración: el conflicto entre los órganos de staff y los de línea en las subunidades.²¹

4.2.8.4 Comisiones y fuerzas de tareas

Las comisiones y fuerzas de tareas pueden utilizarse para facilitar la integración de subunidades de la empresa. Para facilitar la coordinación entre ventas y producción, los ejecutivos de las dos subunidades pueden reunirse con sus auxiliares principales para analizar los problemas. Las reuniones, comisiones y fuerzas de tareas son mecanismos integradores que permiten resolver problemas de integración que otros mecanismos no logran. Mientras la jerarquía administrativa puede procesar solo cierta cantidad de información y tomar decisiones en un periodo, y mientras las reglas y los procedimientos y los objetivos y planes pueden tratar solo situaciones rutinarias, las comisiones y fuerzas de tareas no tienen estas limitaciones. Su desventaja esta en el costo, pues exigen la dedicación de muchas personas durante cierto periodo, así como habilidades de los miembros para tomar decisiones en grupo.²²

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.2.8.5 Reglas y procedimientos

Constituyen otro mecanismo para aligerar sobrecarga de la jerarquía. Cuando las situaciones de decisión son rutinarias e incluyen partes de la organización, es posible establecer reglas y procedimientos sobre la manera como deben tomarse. Las reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación. La ventaja de este mecanismo es su bajo costo en el logro de la integración.²³

4.2.8.6 Objetivos y planes

Tienen una función semejante a las reglas y los procedimientos, pero durante un tiempo limitado. Es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisan integrar los resultados. Es el caso de las áreas de ingeniería de producto, producción y marketing de una empresa, que trabajan independientemente en sus actividades específicas pero deben ser coordinadas para establecer las modificaciones de un producto en sus programas de diseño y producción, y en las fechas de sus actividades.²⁴

Los objetivos y planes constituyen medios que facilitan la integración cuando las circunstancias que los rodean no sean imprevisibles ni muy cambiantes. La mayor restricción en este esquema de integración es el costo, pues crear objetivos y planeas inteligentes y realistas requiere tiempo y energía. En algunas circunstancias, cuando las situaciones no son complejas, es una de los mecanismos de integración menos costosos.

²³ *Ibid.*, p.215

²⁴ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.2.8.7 Distribución física o arquitectura

Es otro elemento del diseño organizacional que facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física (lay out) o territorial de los diversos elementos, los equipos o las personas. La arquitectura permite la proximidad física, que torna más fácil la comunicación, la distribución de oficinas capaces de facilitar los contactos entre las personas y los sitios abiertos que ayudan a aproximarlas entre sí. El derribo de barreras, como en cafeterías y estacionamiento, muestra que la distribución física moderna está ahí para aproximar y no para distanciar a las personas.²⁵

4.2.9 Tamaño organizacional

Cualquier organización puede identificarse, respecto a su tamaño, en cualquiera de las siguientes 4 clasificaciones:

1. *Crecimiento*: Se refiere al aumento de tamaño, ya sea en recursos, en cobertura de mercado, persona, ingresos, etc.
2. *Desarrollo*: Se refiere a alguna mejoría, ya sea en los recursos o en ventas.
3. *Supervivencia*: Se refiere a que la organización no sufre ningún cambio, se mantiene en su situación simplemente.
4. *Declinación*: Es el decremento de la organización, ya sea en recursos, personal, ventas, etc.

²⁵ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Una organización que presenta un crecimiento, de igual forma presentará cambios tanto en el tamaño como en la forma de su estructura. El tamaño es una consecuencia del crecimiento y se mide con facilidad. El crecimiento de la empresa depende de algunas condiciones internas y otras externas:

a) Internas:

- Ventajas de la producción a gran escala: cuando la tecnología empleada permite economía o ventajas derivadas de una mayor escala de operaciones. La eficiencia financiera es otra ventaja principal de las operaciones de mayor escala.
- Existencia de recursos no utilizados o subutilizados; al observar que un recurso está subutilizado, el administrador intentará emplearlo mejor o más intensivamente programándole nuevas actividades o nueva producción.

b) Externas

- Demanda de los productos o servicios de la empresa.
- Oportunidades especiales, como monopolio mediante patentes o concesiones, incentivos fiscales ofrecidos por el gobierno, etc.
- Alto costo de entrada de otras empresas en el ramo de actividad, lo que puede impedir la competencia.
- Capacidad para obtener los insumos necesarios.

El tamaño considera al número de subordinados y el volumen de las instalaciones. El tamaño de la organización tiene repercusiones directas en los empleados, en la sociedad que se encuentra inmersa y sobre la misma organización

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	

4.2.10 Amplitud de control

La amplitud de control (o amplitud administrativa) se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada. Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarles. La amplitud de control influye en la estructura organizacional dándole un formato o configuración peculiar. En las empresas que tienen gran amplitud de control, la configuración global de la organización es típicamente plana. La estructura plana tiene pocos niveles jerárquicos y grandes grupos de trabajo en cada nivel. En las empresas donde existe pequeña amplitud de control, la configuración global de la organización es típicamente alta: tiene una larga cadena de autoridad (muchos niveles jerárquicos) y pocos grupos de trabajo en cada uno de los niveles jerárquicos.²⁶

En el tipo de organizaciones altas, existen problemas de comunicación, ya que está se llega a bloquear y retardar, en varias ocasiones llega de manera distorsionada. Las decisiones avanzan de manera más lenta y los canales de comunicación fluyen con datos e información modificada.

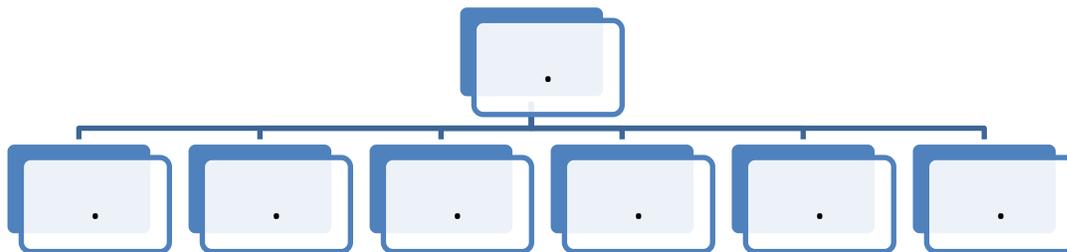


Figura 2. Organización plana

²⁶ *Ibid.*, p.219

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

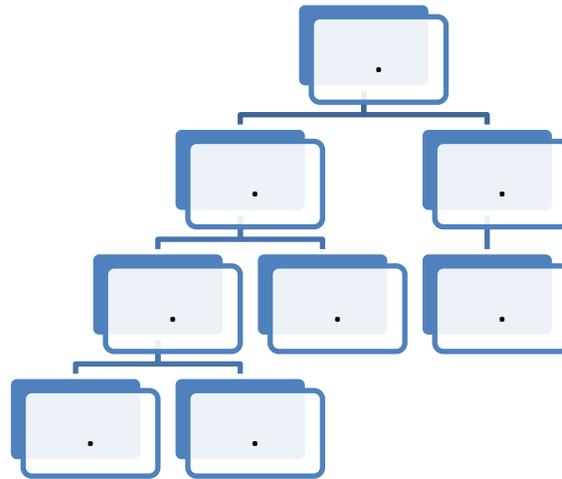


Figura 3. Organización alta

El principio de unidad de mando y el de amplitud de control están relacionados estrechamente: un subordinado debe recibir órdenes de un solo superiores, esto quiere decir que solo se reportará con un jefe. El principio de unidad de mando es la base de la jerarquía de autoridad, que va desde el nivel más alto hasta el más bajo.

La amplitud de control está determinada por varios factores:

1. Tecnología utilizada: entre más compleja, menos amplitud abra, gracias a la atención que se requiere.
2. Interdependencia de los subordinados: Si los subordinados no están interconectados, existe menor necesidad de coordinación, lo cual permite mayor amplitud de control.
3. Parecido en las funciones de supervisión: cuando los subordinados hacen las mismas cosas la supervisión se facilita, permitiendo así supervisar a un gran número de empleados.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. Competencia de los empleados: Entre mejor capacitados estén los subordinados, menor supervisión se necesitará, pero si se requerirá de mayor amplitud de control.
5. Utilización de asistente personales: Los asistentes representan para los administradores un ahorro de tiempo, lo cual facilita que tengan una mayor amplitud de control.
6. Estabilidad en el ambiente: Entre menos turbulento sea el ambiente en la organización, más fácil será llevar a cabo la amplitud de control.

4.3 TIPOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN

4.3.1 Organización lineal

“Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.”²⁷

Características de la organización lineal

Las principales características son:

- a) Autoridad lineal: Proveniente del principio de unidad de mando, en el cual el superior tiene autoridad única sobre su subordinado.

²⁷ *Ibid.*, p. 221.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- b) Líneas formales de comunicación: Las unidades se comunican mediante las líneas que se muestran gráficamente en el organigrama.
- c) Centralización de decisiones: La autoridad que rige a toda la organización se encuentra en lo más alto del organigrama.
- d) Forma piramidal: consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal.

4.3.2 Organización funcional

La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa. Más recientemente se nota que, a medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales. Esta flexibilidad, indispensable en la organización competitiva e innovadora, es una de las principales fallas de la estructura lineal, que solo funciona en su ambiente estable y rutinario.²⁸

Características de la organización funcional:

- a) Autoridad funcional: Se basa en la autoridad sostenida en la especialización y el conocimiento (funcional) y no en la autoridad lineal (basada en la jerarquía y en el mando). En este tipo de organización ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, si no autoridad funcional, que es parcial, relativa y se deriva de su especialidad.

²⁸ *Ibid.*, p.223.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- b) Líneas directas de comunicación: La comunicación entre los puestos es de forma directa, no existe intermediación, se saltan los niveles de mando. Se busca la mayor rapidez posible en la comunicación entre los diferentes niveles.
- c) Descentralización de las decisiones: Estas son tomadas por cada órgano según su especialidad.
- d) Énfasis en la especialización: Este tipo de organización se basa en la especialización de cada una de sus unidades orgánicas que la conforman.

4.3.3 Organización lineal- staff ó mixta

Con el crecimiento y la complejidad de las tareas de las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa. Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc. Las demás unidades y posiciones de la empresa que recibieron aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencia, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc. De este modo los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica. Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización.²⁹

²⁹ *Ibid.*, p.225

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Características de la organización línea-staff:

La organización línea-staff es un tipo mixto e híbrido de organización: los órganos de línea están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos, mientras que los órganos de staff se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa y no tienen autoridad lineal, si no autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.

Las principales funciones de staff están relacionadas con:

- a) Servicios: Se encargan de actividades especializadas que no es necesario desarrollar dentro de la organización.
- b) Consultoría y Asesoría: Fungen como medios de orientación.
- c) Seguimiento: El staff generalmente se preocupa por conseguir datos, elaborar informes y llevar a cabo investigaciones, acompañamiento de procesos, etc.
- d) Planeación y Control: La planeación y control de producción, la planeación y control de mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc. Son actividades desarrolladas por el staff.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.4 ORGANIGRAMAS

4.4.1 Definición y uso de los organigramas

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”³⁰

OBJETO: “Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de la organización.”³¹

Para qué sirven los organigramas:

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.³²

³⁰ Enrique, Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, p. 65

³¹ *Ibid.*

³² Agustín, Reyes Ponce, *Administración de Empresas 2ª parte*, p. 227

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Requisitos de los organigramas:

- a) Deben ser muy claros; es decir, no se debe abusar de puestos o de la colocación de estos dentro del organigrama, ya que pueden causar confusión, deben estar delimitados por líneas claramente visibles.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los empleados o trabajadores. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar de director, gerente general y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- c) Deben contener el nombre del puesto y no de la persona que lo ocupe, así cualquier persona que lo ocupe desarrollará las funciones del puesto sin excepción.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

4.4.2 Organigramas Verticales

“En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadro en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan las líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.”³³

³³ *Ibid.*, p.228.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Las cartas de organización verticales tienen las ventajas de:

- Ser la más usada y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como **desventajas** tienen, en cambio, que se produce el llamado “efecto de triangulación”, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

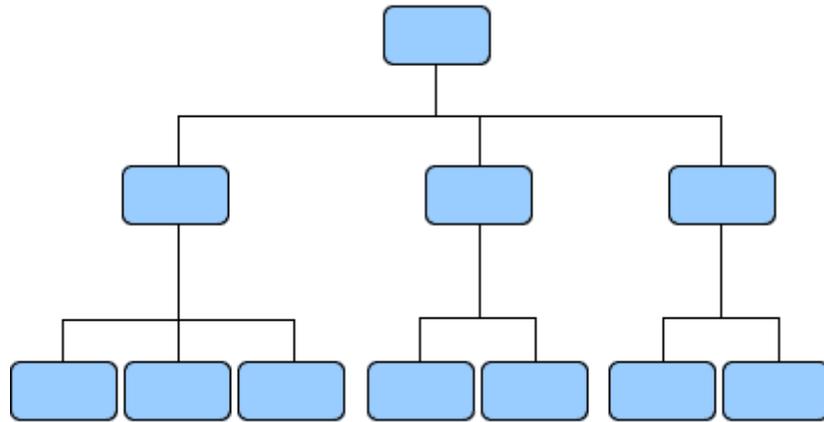


Figura 4. Organigrama Vertical

4.4.3 Organigramas horizontales

“Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.”³⁴

³⁴ *Ibid.*, p.229

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Tienen como ventajas:

1. Que siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
2. Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son poco usados en nuestra práctica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola cata de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo mismo, poco claros.

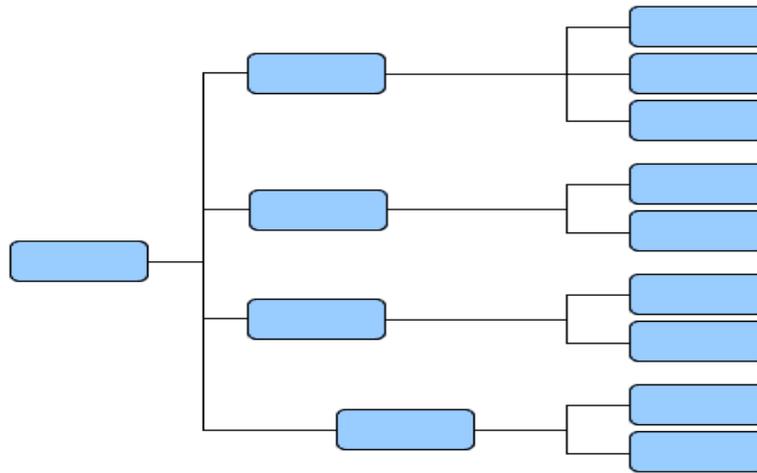


Figura 5. Organigrama Horizontal

4.4.4 Organigramas circulares

“Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.”³⁵

³⁵ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Como ventajas de estas cartas se consideran:

1. Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

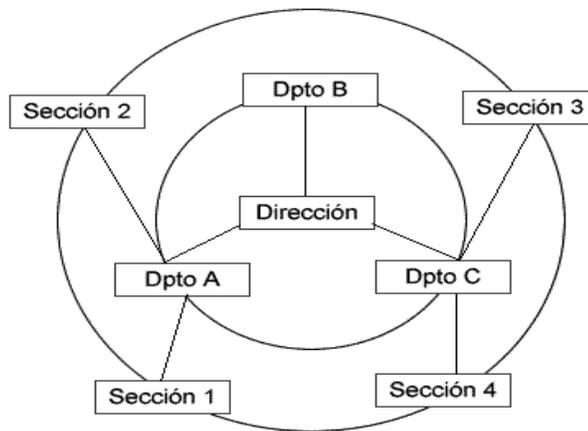


Figura 6. Organigrama Circular

4.4.5 Organigramas escalares

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra.

Estos organigramas carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlos adecuadamente.³⁶

³⁶ *Ibid.*, p.233.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.5 AREAS FUNCIONALES

4.5.1 Las áreas funcionales

Todas las empresas tienen un conjunto de actividades que las hace ser organizaciones productivas. Las áreas funcionales estudiarán la forma en que debe organizarse cualquier empresa, con el propósito de crear organizaciones productivas. Según Fayol, las áreas funcionales las divide en seis funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Las funciones administrativas se encargan de coordinar y sincronizar las demás funciones de la organización. Todas las funciones restantes se reúnen en las siguientes áreas funcionales de cualquier organización.

Es importante que se entienda que todas las áreas funcionales forman un conjunto y deben trabajar como tal, ninguna de ellas es más importante que la otra.

4.5.2 Área de producción

“El área de producción se aboca a la transformación de la materia prima en producto terminado y en algunos casos dichos producto pueden ser materia prima para otro proceso. Esta actividad la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo, instalaciones, materia prima, materiales y herramientas.”³⁷

³⁷ Francisco, Hernández. Gabriela, Montero. Martha, García. *Apuntes SUA Administración II (Teoría Organizacional y Áreas Funcionales)* p.219 - <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/>

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Las actividades principales de esta área son:

1. *“Ingeniería del producto.* Esta función comprende el diseño y pruebas del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes.
2. *Ingeniería de la planta:* Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
3. *Planeación y Control de Producción:* Este departamento debe establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, y stocks (mínimos y máximos en almacén). Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
4. *Fabricación:* Es el proceso de transformación necesaria para la obtención de un bien o servicio.³⁸

4.5.3 Área de mercadotecnia

El área de mercadotecnia es responsable de la comercialización de los productos o servicios que caracterizan a las empresas para lograr con certeza ésta labor debe tener un amplio conocimiento de mercado, de la competencia y de las tendencias futuras de usuarios y consumidores.³⁹

³⁸ *Ibid.*, p. 219-220.

³⁹ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Las funciones de esta área son las siguientes:

1. *Investigación de Mercados.* Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuánto más se conozca del mercado, mayor serán las posibilidades de éxito.
2. *Diseño del Producto y Precio.* Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un embase que además de protegerlo lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado
3. *Canales de Distribución.* Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
4. *Publicidad y Promoción.* Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No solo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc.
5. *Venta.* Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
6. *Retroalimentación:* Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través de producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.⁴⁰

⁴⁰ *Ibid.*, p.220-221.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.5.4 Área de finanzas

El área financiera es la encargada del manejo del dinero y su fin es el origen y la aplicación de éste recurso, en otras palabras, ésta área ve cómo obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la empresa, pretendiendo encontrar el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal con la visión a futuro. Es de vital importancia esta función ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área además de se encarga de la obtención de fondos y del suministros del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procura disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funciona correctamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo de máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.⁴¹

Las actividades que se realizan en esta área son:

1. *Tesorería*: El financiamiento a través de una planeación financiera, manejando relaciones financieras con instituciones de créditos, el manejo adecuado del recurso financiero por medio de la tesorería, obtención de recursos financieros, así como su inversión. El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital, así como manejo de la cartera de las inversiones.
2. *Contraloría*. Un control que permita saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, crédito y cobranza, auditoria e impuestos.⁴²

⁴¹ *Ibid.*, p. 221-222.

⁴² *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.5.5 Área de personal

Es la encargada del acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia empresa.

Su labor comienza desde la procuración de que los elementos que van a cubrir los puestos dentro de la organización, a través del reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del persona, así como las transferencias, ascensos y despidos de los mismos.

También es de suma importancia para el desarrollo de cada uno de los puestos, otorgar capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva, el adecuado manejo de las relaciones laborales, el otorgamiento de servicios, prestaciones, el cuidado de instalaciones, la higiene y seguridad industrial.

4.5.6 Área de adquisiciones y abastecimientos

“Esta área tiene las funciones de abastecimiento de materiales, también depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, así como un excelente control de inventarios. Verifica que las compras locales internacionales que se realizan sean las más apropiadas.”⁴³

Esta área tiene las siguientes funciones:

1. *Adquisiciones:* Acción que consiste en adquirir los insumos, los materiales y equipos necesarios para el logro y los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a

⁴³ *Ibid.*, p. 223.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago, una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados y por último aceptarlos.

2. *Guarda y Almacenaje:* Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas.
3. *Proveer a las demás áreas:* Una vez que esta área sea suministrada de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: el tipo, cantidad y dimensiones de las mismas.⁴⁴

⁴⁴ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



4.6 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.6.1 Definición de manual

En México los manuales son una técnica relativamente nueva, y a la cual los empresarios aun no le dan la importancia que tiene su elaboración y aplicación para lograr la adecuada sistematización y organización dentro de las empresas. A continuación se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual.

Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es:

“Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”

Para Terry G. R., un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. define al manual como:

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

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Según plantea Continolo G. (Dirección y organización de trabajo administrativo, p. 432, ed. DEUSTO):

“Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades”.

4.6.2 El manual como herramienta de comunicación

Los manuales son un apoyo para la administración, en cuanto a comunicación se refiere, ya que en ellos se establecen los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. Representan un control para los trámites y procedimientos, así como en los conflictos jerárquicos y otros problemas administrativos que surgen en la organización. Por esto, los manuales administrativos son de suma importancia dentro de cualquier ente administrativo.

4.6.3 Objetivos de los manuales

Los manuales representan un medio para comunicar las decisiones administrativas, por ello, su objetivo es establecer de forma sistémica la información de administrativa de la organización. De acuerdo con la clasificación, los manuales administrativos tienen los siguientes propósitos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación en implantación de reformas administrativas.

4.6.4 Ventajas

- ❖ Informan al personal sobre el trabajo que debe ejecutar.
- ❖ Formalizan los procesos, funciones, políticas, procedimientos, etc.
- ❖ Ayudan a evitar los problemas de comunicación, responsabilidad y autoridad en la organización.
- ❖ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ❖ Facilita la coordinación cuando se realice el trabajo-
- ❖ Facilita la delegación de funciones, actividades y toma de decisiones.

4.6.4 Desventajas

- ❖ Si no son exactos o adecuados, llegan a generar muchos inconvenientes y problemas en el trabajo de la organización.
- ❖ Su actualización y desarrollo puede significar un costo elevado.
- ❖ Si no se actualizan se vuelven obsoletos.
- ❖ No toman en cuenta los factores informales de la organización, solo los formales.
- ❖ No pueden ser muy sintetizados, pero tampoco pueden ser muy complejos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.6.5 Los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas y medianas

La mayor parte de las pequeñas y medianas empresas no consideran conveniente la implantación de manuales administrativos, ya que lo visualizan como un gasto más que como una herramienta de administración, esto genera que varias de ellas no puedan formalizar las funciones, responsabilidades, políticas, procedimientos, etc., de su organización, lo cual genera que las organizaciones sean poco eficientes a la hora del trabajo.

A pesar de la gran concentración de capital que actualmente se da en las grandes empresas u organizaciones, la mayor parte del volumen de producción nacional, todavía se da en las pequeñas y medianas empresas.

Por esta razón es inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Cabe mencionar que los principios de administración, no solo aplican para las grandes empresas, sino que también son totalmente aplicables a las pequeñas y medianas. Por ello los principios de administración son amplios y universales, y su falta de aplicación puede llevar a las organizaciones a su desaparición.

Por ello, para cualquier organización, es indispensable que establezca objetivos, diseñe una estructura organizacional, implemente procedimientos y políticas, y todo debe ser formalizado por escrito y dar a conocer a todos los miembros de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.6.6 Clasificación de los manuales

Una de las clasificaciones de los manuales, es referente al objetivo o los objetivos que busca la organización

<p>POR SU CONTENIDO</p>	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo, • De organización, • De políticas, • De procedimientos, • De contenido múltiple (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización), • De adiestramiento o instructivo, • Técnicos.
<p>POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA</p>	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción, • De compras, • De ventas, • De finanzas, • De contabilidad, • De crédito y cobranzas, • De personal, • Generales (los que ocupan de dos o más funciones operacionales).

Cuadro 1: Clasificación de los Manuales⁴⁵

⁴⁵ Joaquín, Rodríguez Valencia, *Op. Cit.* p.60

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
<p>OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ</p>	<p>L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA</p>	<p>PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE</p>	<p>FEB/2010</p>	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Por su ámbito de aplicación

Esta clasificación se basa de acuerdo a las necesidades que se identifican en el trabajo de la organización, y dependiendo en donde se aplique, puede abarcar muchas o pocas actividades, la clasificación es la siguiente:

GENERAL	Incluyen al organismo en su conjunto. : <ul style="list-style-type: none">• Organización• Procedimientos• Políticas
ESPECÍFICO	Contienen información de una unidad orgánica. : <ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento y selección,• Auditoría interna,• Políticas de personal,• Procedimientos de Tesorería

Cuadro. 2. Clasificación de los manuales de acuerdo con su ámbito de aplicación.⁴⁶

⁴⁶ *Ibid.*, p.63

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.7 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

4.7.1 Introducción al manual de organización

Para conocer el funcionamiento y la naturaleza de una organización, por lo regular nos encontramos con 2 restricciones o limitantes:

- No se cuenta con documentos o elementos descriptivos.
- Tiene un documento descriptivo, pero es tan grande y voluminoso que no es de agrado el consultarlo, por lo cual no se usa.

Pensando administrativamente, toda organización debe tener un documento que sea de fácil entendimiento tanto para la máxima autoridad como para el subordinado más inferior, siendo de aplicación para cada uno de ellos, así como en ocasiones para gente ajena a la organización.

En muchas organizaciones que cuentan con un manual o un documento descriptivo, por lo regular este no se encuentra actualizado.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede satisfacer la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, ese instrumento es el manual de organización.

Los **manuales de organización** exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

unidades orgánicas de la empresa. Por lo general, contienen gráficas de organización y descripción de puestos.⁴⁷

Este documento (manual de organización), complementa a detalle al organigrama.

4.7.2 Objetivos del manual de organización

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.⁴⁸

4.7.3 Importancia del manual de organización

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

⁴⁷ *Ibid.*, p.86

⁴⁸ *Ibid.*, p. 86-87.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- a) Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder al acto de supervisión.
- c) Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación y reconocer y recompensar la ejecución de trabajo para motivarlos.⁴⁹

Organizar no es solo la elaboración del manual de organización, además centraliza los objetivos de la empresa, el análisis de los bienes o servicios, la parte comercial, la contabilidad y finanzas, el recurso humano y el gasto.

De una estimación de éstos y otros factores relacionados entre sí se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama.

Los manuales de organización deben identificar los siguientes aspectos:

- Los objetivos de la empresa.
- Los canales de comunicación.
- Las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etcétera).
- Las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.⁵⁰

El manual de organización es el documento que surge de la planeación organizacional. Si el manual cuenta con los puntos antes mencionados, la dirección de la organización tendrá la responsabilidad para administrar el recurso humano.

⁴⁹ *Ibid.*, p.87

⁵⁰ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.7.4 Tipos de manuales de organización

Manuales generales de organización. Son aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.⁵¹

Manuales específicos de organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización. Con tiene un apartado referente a la descripción de puestos.⁵²

4.7.5 Preparación del manual

Para desarrollar el manual, se debe comenzar por establecer lo que se piensa lograr. Contestando a las siguientes pregunta:

- *¿Qué pretende la organización al crear este Manual?*
- *¿Qué beneficios traerá el manual a las personas que lo usen?*

Puede ser útil para que los usuarios comprendan un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

- *¿Qué se espera lograr con este Manual?*

Además de alcanzar los objetivos del organismo, el manual debe ayudar también a la planeación organizacional.

⁵¹ *Ibid.*, p.88

⁵² *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Ya que se han establecido los objetivos del manual, se tienen que escribir. Esto ayudará al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica.

4.7.6 Contenido del manual de organización

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para los manuales más específicos.

Los apartados de deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes.

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
 - Objetivo del manual.
 - Ámbito de aplicación.
 - Autoridad.
 - Cómo usar el manual.
4. Directorio.
5. Antecedentes históricos.
6. Base legal.
7. Organigrama.
8. Estructura funcional.⁵³

En seguida se explicará cada uno de estos puntos:

⁵³ *Ibid.*, p.89

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.7.6.1 Identificación.

Se deberán indicar los siguientes datos:

- Nombre del organismo o departamento correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.⁵⁴

4.7.6.2 Índice.

En este apartado se debe hacer una relación de los temas y partes con las que se conforme el manual, es decir, hacer un listado de los temas que vienen en el manual con su referencia de página en la que se encuentra.

4.7.6.3 Introducción.

Aquí se le detalla al usuario qué y para qué es el documento, el motivo de su elaboración, la fecha de la misma, sus revisiones y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que contenga un mensaje de autorización de la máxima autoridad.

No debe ser una explicación demasiado extensa, ya que de otra forma los lectores pensarán que está redactado de la misma manera y por ende, no proseguirán con la lectura.

⁵⁴ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Hay que indicar brevemente al usuario, como le afecta el manual y la forma en que se debe usar. La naturaleza de la introducción depende del tipo de manual que se está preparando. Unos de los aspectos que se deben mencionar del manual en este apartado son:

- ❖ *Objetivo del manual*
- ❖ *Ámbito de aplicación*
- ❖ *Autoridad*
- ❖ *Como usar el manual*

4.7.6.4 Directorio.

Debe mostrar una relación de los principales funcionarios a los que afecta directamente el manual de organización, es decir si es general debe contener a todos los puestos importantes de la organización, en ocasiones puede incluir datos de los integrantes del consejo de administración.

4.7.6.5 Antecedentes históricos

En esta sección se debe describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que éste se creó (en el caso de organismos públicos), e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.⁵⁵

⁵⁵ *Ibid.*, p.94

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4.7.6.6 Base legal. (en el caso de organismos públicos)

Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si uno ⁵⁶específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

Como por ejemplo: Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o unidades administrativas del organismo social, con base en sus relaciones de jerarquía.

4.7.6.7 Organigrama.

Aquí se debe hacer una presentación gráfica de la estructura organizacional, en la que se muestre la posición de cada uno de los puestos o unidades que componen a la organización, así como las líneas de comunicación, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría.

4.7.6.8 Estructura funcional.

Esta parte describe a cada uno de los puestos que forman parte de la organización, especificando sus funciones, actividades, especificaciones, formas de comunicación y la autoridad y responsabilidad que tiene cada uno de ellos.

⁵⁶ *Ibid.*

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Se recomienda lo siguiente:

- ❖ Indicar los objetivos de cada puesto
- ❖ Los títulos de los puestos deben ser los mismos que los que están en el organigrama o estructura organizacional.
- ❖ La descripción de cada puesto debe seguir el orden de la estructura organizacional.
- ❖ La descripción de cada función debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Se concluye con que los manuales de organización son de suma importancia para cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño de la misma. Tomando en cuenta que la duplicidad de funciones, los conflictos de comunicación y autoridad, así como la falta de cumplimiento de las responsabilidades son factores que se encuentran en toda organización, y pueden presentarse en cualquier momento.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE

SOLUCIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN AL MANUAL

El presente Manual de Organización es una guía que permite conocer la estructura, los puestos que la conforman, sus responsabilidades y actividades, así como la identificación de los canales de autoridad y comunicación dentro de la organización REDCAFES A.C.

Además, este Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la organización, su base legal, misión, visión y organigrama.

El hecho de disponer de material escrito y electrónico permite contar con una fuente de consulta autorizada, concreta y uniforme para la toma de decisiones y supervisión del desempeño de la organización.

Este manual debe ser actualizado periódicamente, ya que, aunque propone una propuesta de trabajo a corto y mediano plazo, siempre se incurren o es conveniente introducir nuevas actividades y puestos dentro de la organización, claro está, para beneficio de ella.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5.2 OBJETIVOS Y ALCANCE

OBJETIVOS

El presente Manual General de Organización tiene los siguientes objetivos:

- Presentar una visión en conjunto de la organización, a los socios productores de REDCAFES A.C., al personal de la misma y demás interesados.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones dentro de la organización.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo en la Asociación.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

ALCANCE

El Manual General de Organización documenta desde el máximo nivel de autoridad que integra a REDCAFES A.C. hasta los puestos técnicos, siendo de aplicación a todas las unidades y personal que conforman la estructura orgánica.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. MARCO ADMINISTRATIVO

VISIÓN

Ser una red nacional de transformación y producción de café de pequeños productores, estableciéndonos como líderes en la comercialización e industrialización de cafés sustentables certificados diferenciados y de calidad alta, así como en la diversificación de sus actividades productivas.

MISIÓN

Somos una red de organizaciones de pequeños productores que desarrollamos el cultivo, transformación, comercialización e industrialización de cafés sustentables de alta calidad; así como la diversificación de las actividades productivas, para el bienestar social, ambiental y económico de nuestras familias, con base a la complementación de experiencias, conocimientos, recursos humanos, materiales y financieros en un marco de honestidad, perseverancia y transparencia.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. BASE LEGAL

Constitución

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

Códigos

Código de Comercio

Leyes

Ley Federal del Trabajo

Ley de Impuesto sobre la Renta

Ley General de Sociedades Mercantiles

Ley del Seguro Social

Ley Federal de Protección al Consumidor

Ley de Comercio Exterior

Normas

Normas Oficiales Mexicanas

Normas de Calidad

Reglamentos

Reglamento Interno de Trabajo

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

6. ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA

1. Asamblea de Delegados y Accionistas
 - 1.1 Consejo de Vigilancia
 - 1.2 Asesores
2. Consejo Administrativo
3. Director General
4. Gerente de Acopio y Transformación
 - 4.1 Jefe de Capacitación a Productores
 - 4.1.1 Técnicos Capacitadores
 - 4.2 Jefe de Almacén
 - 4.2.1 Técnico de Calidad
 - 4.3 Beneficiado Seco (Outsourcing)
5. Gerente Comercial
 - 5.1 Mercadotecnia (Outsourcing)
 - 5.2 Jefe de Exportación
 - 5.3 Jefe de Ventas Nacionales
6. Gerente de Finanzas
 - 6.1 Jefe de Contabilidad
 - 6.1.1 Auxiliar Contable
 - 6.2 Jefe de Crédito
7. Gerente de Recursos Humanos
 - 7.1 Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal
 - 7.2 Jefe de Nómina
 - 7.3 Jefe de Mantenimiento

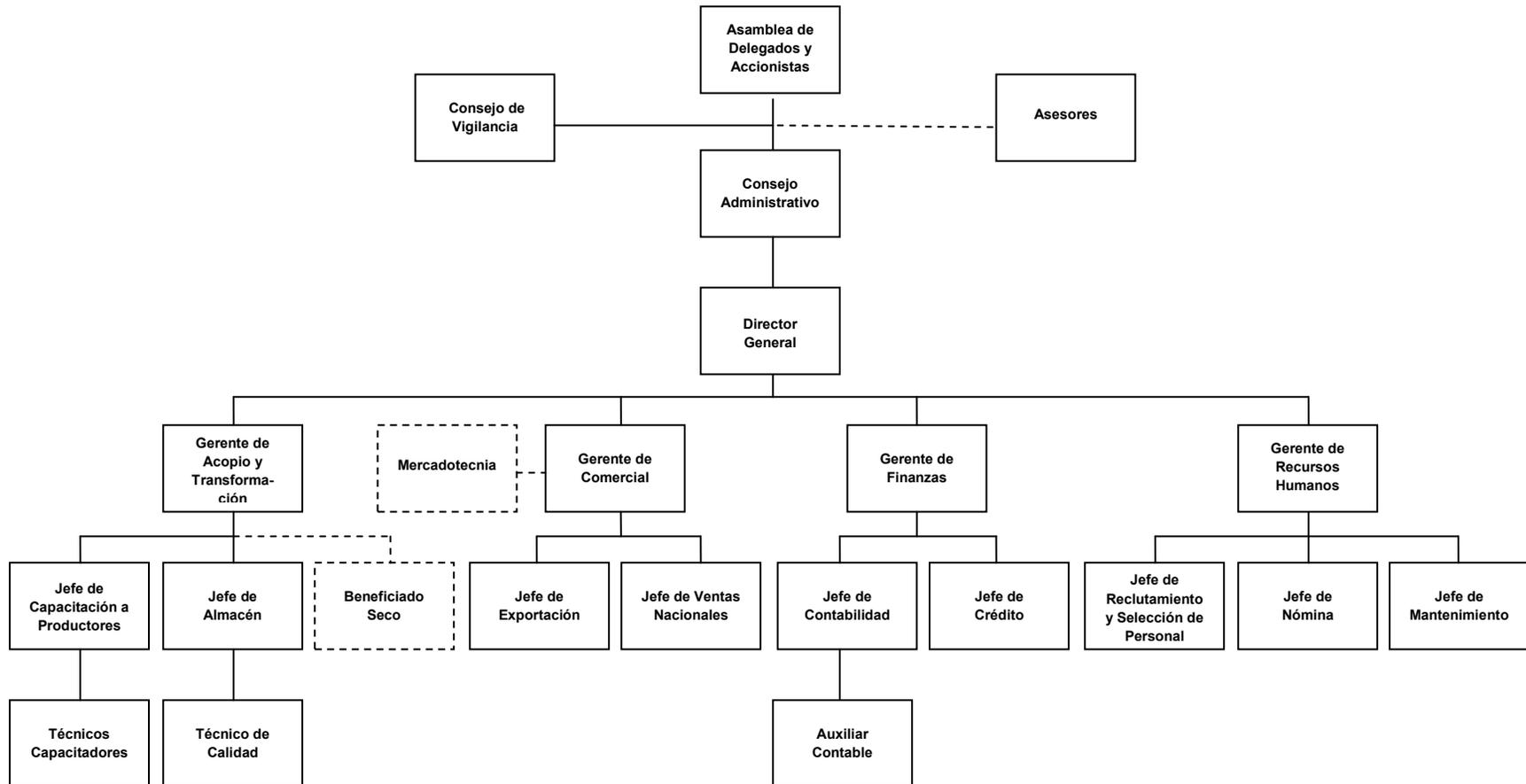
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

7. ORGANIGRAMA PROPUESTO



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



8. FUNCIONES GENERALES POR ÁREA

➤ DIRECCIÓN GENERAL

Esta área tiene la responsabilidad de coordinar, implementar y dirigir procesos de control y supervisión administrativa, recaba y analiza la información que muestre el trabajo desarrollado por las gerencias de la organización con el fin de formarse un juicio claro de los acontecimientos, de los resultados y de las operaciones realizadas por la misma, para poder así, formular sus conclusiones y recomendaciones, reportándolas directamente al Consejo de Administración.

A través del análisis de los objetivos planteados y formulación de estrategias, dirige el rumbo de la organización, destina y autoriza el movimiento de recursos, gestiona los apoyos recibidos por otras instituciones, es representante de la organización ante terceros y procura mantener la unidad del equipo de trabajo en un ambiente de cordialidad y respeto, motivando a todo el personal de la organización.

Esta área es la encargada de llevar la administración dentro de la organización, con el propósito de propiciar el desarrollo de la misma.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

➤ ACOPIO Y TRANSFORMACIÓN

Esta área coordina y controla el proceso productivo del café mediante la capacitación y procuración de las fincas de los socios productores, los cuales deben ajustarse a los lineamientos de: calidad, cantidad y condiciones de entrega. Se aboca al acopio del café pergamino, para posteriormente mandarlo a transformar en café oro, o bien, darle el proceso de tostado, tostado y molido o transformarlo en soluble, de acuerdo a las necesidades requeridas para sus diversas presentaciones.

Planea y controla la producción, estableciendo los estándares necesarios para respetar las características requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, y el control de los mínimos y máximos en almacén. Tiene a su cargo el adecuado tráfico de producto para la recepción, inventario, clasificación y control de café en existencia listo para su venta y así enviarlo con las especificaciones requeridas por el cliente de acuerdo a tipo, cantidad y dimensiones del mismo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

➤ COMERCIAL

Esta área es responsable de la comercialización de los productos, hace llegar el producto a los consumidores, debe tener un amplio conocimiento del mercado del café, de la competencia y de las tendencias futuras de los consumidores de dicho producto.

Entre las funciones principales, son establecer los canales de distribución donde sea necesario implantar las bases para que el producto pueda llegar del productor al consumidor final de café; así como las ventas nacionales y de exportación donde las actividades generen en los clientes el último impulso hacia el intercambio para satisfacer sus necesidades.

En el corto y mediano plazo habrá un área de outsourcing específica para actividades de **Mercadotecnia**, la cual se hará cargo de funciones tales como: *Investigación de Mercados*, lo cual implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales de café en mercados tanto nacionales como internacionales; e identificar sus características. *Diseño del Producto y Precio*, estará enfocado al diseño del producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado, realizando estudios económicos para asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado. *Publicidad y Promoción*, donde se establece el diseño e implementación de estrategias para dar a conocer el producto al consumidor.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

➤ FINANZAS

El área financiera es la encargada de indagar y obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la organización, pretendiendo encontrar el mayor beneficio económico para los socios productores y el propio personal con la visión a futuro, procura disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar propiamente.

Coordina las relaciones financieras con instituciones de créditos, para la obtención y el manejo adecuado de recursos financieros, así como su inversión.

Lleva un control que permite saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la organización, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, créditos y cobranza, auditoria e impuestos.

➤ RECURSOS HUMANOS

Está área es la responsable de la administración de personal, el reclutamiento, selección, contratación e inducción del mismo, gestiona el pago de sueldos y salarios, se encarga del registro y actualización de nómina de conformidad con la normatividad legal vigente, de igual forma lleva a cabo el adiestramiento y capacitación del personal, realiza actividades de cuidado y vigilancia de las instalaciones, así como de higiene y seguridad para el trabajador dentro de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

GUIA DEL USUARIO

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



5.8 GUÍA DEL USUARIO

Para un mejor entendimiento y uso adecuado del siguiente Manual de Organización, se recomienda se lea previamente la siguiente guía del usuario, en la cual se hace una descripción y ejemplificación de las partes y elementos con los que se integran las descripciones de puestos.

Las descripciones de puestos dentro del manual de organización se forman por las siguientes partes:

1. La identificación del puesto
2. Función del puesto.
3. La autoridad y responsabilidad
4. La comunicación
5. Las condiciones laborales
6. El perfil de puesto

A continuación veremos cómo encontrarán conformadas estas partes dentro del manual, así como una pequeña descripción para cada una de ellas y sus elementos.

❖ Comenzaremos por, **LA IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

La identificación del puesto, como su nombre lo dice, es para facilitar la ubicación de cada uno de los puestos dentro de la organización, y se encuentra formada por los siguientes elementos:

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

1. La **denominación del puesto** se refiere al nombre con el que se va a identificar al puesto dentro y fuera de la organización, sin importar la persona que lo ocupe.

Ejemplo:

Denominación del puesto: Auxiliar contable

2. El **número del puesto** se refiere a la identificación numérica que tiene el puesto dentro de la organización, también se refiere a la agrupación de las áreas y departamentos que la conforman, es decir los grupos y subgrupos que funcionan dentro de la misma.

Ejemplo: (el Auxiliar Contable se encuentra en el subgrupo No. 1 dentro del grupo No.6, es decir en el departamento de Contabilidad dentro del área de Finanzas).

Número del puesto: 6.1.1

3. El **área** se refiere al nombre del grupo en el que se encuentra ubicado el puesto. Los puestos se agrupan en áreas de acuerdo al origen y tipo de las actividades que realizan.

Ejemplo: El auxiliar contable forma parte del área de Finanzas.

Área : Finanzas

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. La expresión **reporta a**, se refiere al jefe inmediato al cual el puesto tiene que reportar.

Ejemplo: El jefe inmediato al que le tiene que reportar el Auxiliar Contable, es el Jefe de Contabilidad.

Reporta a: Jefe de Contabilidad

5. La expresión **le reportan**, se refiere a las personas o subordinados inmediatos que le tiene que reportar al puesto.

Ejemplo: En el caso del Auxiliar Contable, no existe actualmente un subordinado inmediato que le tenga que reportar, pero en el caso del Gerente de Finanzas, le tiene que reportar el Jefe de Contabilidad y Jefe de Crédito.

Le reportan: Jefe de Contabilidad y Jefe de Crédito

- ❖ La siguiente parte es la de **FUNCIÓN DEL PUESTO:**

En esta parte se describe el propósito para el cual se creó el puesto, así como las funciones específicas que desarrollará dentro de la organización, se forma por los siguientes elementos:

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

6. El **objetivo del puesto**, es la razón de ser del puesto, es decir, la finalidad principal para la cual se creó.

Ejemplo: El propósito por el cual se requiere del Gerente de Acopio y Transformación dentro de la organización es el siguiente:

Objetivo del puesto:

Establecer, coordinar y controlar la calidad del café dentro de su proceso productivo (mediante la capacitación a los socios productores), el acopio, resguardo y su transformación, ya sea en tostado, tostado y molido, soluble, y demás presentaciones requeridas, dejando el producto con las especificaciones necesarias para poder ser comercializado.

7. Las **funciones del puesto** son las actividades específicas principales que el puesto va a realizar dentro de la organización, en caso de algún problema esto facilita identificar quién era el encargado de realizar cierta actividad que no se llevó a cabo o que se realizó de forma equivocada, permitiendo la división del trabajo.

Ejemplo: Algunas de las funciones específicas del Gerente de Acopio y Transformación son las siguientes:

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Funciones del puesto:

1. Diseñar, implementar y actualizar los manuales técnicos referentes a la producción, acopio, resguardo y transformación del café.
2. Establecer en coordinación con el Técnico de calidad, los estándares de calidad que debe tener cada una de las presentaciones de café que comercializará la organización.
3. Supervisar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos antes de salir al mercado o ser comercializados, tomando en cuenta las especificaciones solicitadas por el área de comercialización.

❖ Otra parte del manual es la de **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

Esta sección hace referencia a la principal responsabilidad y autoridad que tiene el puesto sobre ciertos aspectos, dentro de la organización.

La responsabilidad se determina conforme a los siguientes aspectos:

8. Responsabilidades Económicas: Son los compromisos que tiene el puesto con relación a dinero propiedad de la organización.

Ejemplo: La responsabilidad que tiene el Director General conforme a dinero propiedad de la organización, es el siguiente:

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

a. Económicas.

Procuración de fondos para las Asociadas y para la operatividad de la Organización.

9. Responsabilidades con Clientes Internos: Son los compromisos que tiene el puesto con sus subordinados inmediatos o algún otro puesto dentro de la organización.

Ejemplo: La responsabilidad del Director General con sus subordinados inmediatos es la siguiente:

b. Clientes Internos.

Verificar y coordinar el trabajo de los gerentes de área.

10. Responsabilidades con clientes externos: Son los compromisos que tiene el puesto en lo referente a los clientes, proveedores, o algún otro organismo con el que tenga relación directa la organización (bancos, gobierno, instituciones, etc.).

Ejemplo: en el caso del Gerente de Finanzas, tiene la siguiente responsabilidad con clientes externos de la organización.

a. Clientes Externos.

Cumplir con los acuerdos establecidos con los clientes (compradores de productos) de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

11. Responsabilidades en procesos: Se refiere al compromiso que tiene el puesto con el cumplimiento o culminación de procesos que se deben llevar a cabo como parte del adecuado funcionamiento de la organización.

Ejemplo: El Jefe de almacén tiene la siguiente responsabilidad conforme a algún proceso en la organización.

c. Procesos.

Acopiar y resguardar el producto que cumpla con las especificaciones necesarias, así como procurar la integridad de los materiales, insumos, y maquinaria propiedad de la organización.

12. Responsabilidades con materiales y equipo: Son los compromisos que tiene el puesto conforme a aquel material, maquinaria, equipo o instalaciones propiedad de la organización.

Ejemplo: El Jefe de Mantenimiento tiene las siguientes responsabilidades con respecto a materiales y equipo.

a. Materiales y equipo.

Procurar el adecuado estado de la maquinaria, equipo e instalaciones propiedad de REDCAFES A.C.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

13. Personas a su cargo: Indica específicamente los puestos que están a su cargo, a los cuales tiene que exigir resultados.

Ejemplo: El Gerente de Recursos Humanos, tiene las siguientes personas a su cargo.

d. Personas a su cargo.	3 (Jefe de nómina, Jefe de mantenimiento y Jefe de reclutamiento y selección de personal)
--------------------------------	--

La autoridad se determina por los siguientes aspectos:

14. Autoridad Económica: Es el mando o poder en la toma de decisiones en lo referente a dinero propiedad de la organización.

Ejemplo: El Director General tiene la siguiente autoridad económica.

a. Económicas.	Destinar el recurso asignado a la organización, en las diversas áreas, mediante los Gerentes Generales.
-----------------------	--

15. Autoridad con clientes internos: Es el mando que tiene el puesto conforme a sus subordinados inmediatos o algún otro puesto dentro de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Ejemplo: La Autoridad que tiene el Gerente de Acopio y Transformación con los clientes internos es la siguiente:

a. Clientes Internos.	Exigir resultados e informes a los jefes de departamento a su cargo cada que sea necesario.
------------------------------	--

16. Autoridad con clientes externos: Es el mando que llega a tener el puesto respecto a la relación con clientes, proveedores, bancos, gobierno, instituciones, etc.

Ejemplo: La autoridad con los clientes externos que tiene el Gerente de Comercialización es la siguiente:

b. Clientes Externos.	Exigir el cumplimiento de los convenios realizados con organismos externos, concernientes a la comercialización. Exigir a los clientes de REDCAFES A.C. que cumplan con los contratos o convenios establecidos por la comercialización del café, de ser necesario.
------------------------------	---

17. Autoridad en procesos: Es el poder de mando y decisión que tiene el puesto en algún proceso que se deba llevar a cabo como parte del adecuado funcionamiento de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Ejemplo: La autoridad en procesos que tiene el Jefe de crédito es la siguiente:

c. Procesos

Cuando sea necesario, solicitar y exigir a la organización que cumpla con el pago del crédito conforme a las fechas establecidas.

18. Autoridad en maquinaria y equipo: Es el poder en la toma de decisiones que tiene el puesto con lo referente a maquinaria, equipo, materiales o instalaciones propiedad de la organización.

Ejemplo: La autoridad en maquinaria y equipo que tiene el Gerente de Acopio y Transformación es la siguiente.

d. Materiales y equipo.

Uso de computadora personal y teléfono celular, compra de tecnología necesaria para el acopio, resguardo y procesamiento del producto.

❖ La siguiente parte de la descripción es la de **COMUNICACIÓN**.

En esta parte se señala la forma y tipo de comunicación, así como los otros puestos u órganos con los que el puesto se comunicará durante el desarrollo de sus funciones o actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Se identifican los siguientes elementos en la comunicación del puesto:

- a) Comunicación interna
- b) Comunicación externa
- c) Informes que elabora
- d) Informes que recibe de sus subordinados

La comunicación interna se refiere a la forma en que se comunicará el puesto dentro de la organización, y puede ser de las siguientes formas:

19. Comunicación interna ascendente: Señalará la forma en la que el puesto se comunicará con su jefe inmediato.

Ejemplo: La forma en la que llevará la comunicación interna ascendente el Gerente de Recursos Humanos se enuncia de la siguiente manera.

a) Comunicación interna:

- 1) **Ascendente:** Comunicación verbal y escrita frecuente con el Director General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

20. Comunicación interna descendente: Señalará la forma en la que el puesto se comunicará con su subordinado o subordinados inmediatos.

Ejemplo: La forma en la que el Gerente de Recursos Humanos llevará la comunicación interna descendente será la siguiente:

2) Descendente: Comunicación verbal y escrita frecuente con el Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, Jefe de Nómina y Jefe de Mantenimiento.

21. Comunicación interna horizontal: Señala la forma en la que el puesto se comunicará, de ser necesario, con los puestos que mantengan un nivel igual al suyo, es decir con puestos de cualquier área pero que estén situados a la misma altura dentro del organigrama.

Ejemplo: La comunicación interna horizontal que llevará el Jefe de almacén se señala de la siguiente manera.

3) Horizontal: Comunicación ocasional con el Jefe de Certificación a Productores y comunicación frecuente con el Jefe de exportación y el Jefe de ventas nacionales.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

22. Otro tipo de comunicación interna: Esto se refiere a cualquier otra comunicación interna (dentro de la organización) que tendrá el puesto, que no sea con su jefe inmediato, subordinados inmediatos o puestos del mismo nivel.

Ejemplo: Otro tipo de comunicación que lleva el Gerente de Finanzas es la siguiente.

4) Otra: Comunicación verbal y escrita ocasional con las organizaciones socias de REDCAFES A.C.

El otro elemento de comunicación que se señala en el manual es la **comunicación externa**.

23. La comunicación externa es toda aquella comunicación que entablará el puesto con organizaciones, empresas, instituciones o dependencias que no se encuentren dentro de la estructura de la organización (organigrama).

Ejemplo: El Jefe de Exportación establece la siguiente comunicación externa.

b) Comunicación Externa:
1) Comunicación verbal y escrita constante con clientes extranjeros de la organización y con los organismos que participen en el proceso de exportación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Otro componente de la comunicación del puesto son los **informes que elabora**.

24. Los informes que elabora se refieren a todos aquellos documentos escritos que el puesto tiene que hacerle llegar a su Jefe inmediato de una forma periódica, es decir, cada mes, cada bimestre, cada semestre, cada año, etc.

Ejemplo: Algunos de los informes que elabora el Jefe de contabilidad al Gerente de Finanzas son los siguientes:

c) Informes que elabora:

A su superior:

- 1. “Requisición de fondos” Realizar semestralmente un estimado de los costos y gastos de su departamento para el siguiente periodo.**
- 3. “Informe Contable” Realizar un reporte que contenga los ingresos, egresos, balances, presupuestos y estados financieros que obtuvo la organización en el periodo.**

El último elemento que se señala en el manual, referente a la comunicación, son los **informes que recibe de sus subordinados**.

25. Los informes que recibe de sus subordinados, como su nombre lo dice, son todos aquellos documentos que el puesto tiene que recibir de forma periódica constante por parte de sus subordinados inmediatos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Ejemplo: Algunos de los informes que el Director General recibe de los Gerente de áreas, son los siguientes:

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Informe de procesamiento” Mostrando las actividades, movimientos y resultados obtenidos por el área de acopio y transformación.
2. “Informe financiero” Elaborado por el Gerente de Finanzas, detallando los análisis de los estados financieros y mostrando graficas comparativas a periodos anteriores.

- ❖ La siguiente parte del Manual de Organización es la referente a la **CONDICIONES LABORALES.**

Aquí se señala, como su nombre lo dice, el ambiente y las condiciones en el que trabajará el puesto, se detallan los siguientes elementos:

- a) Condiciones internas
- b) Condiciones externas
- c) Equipo empleado
- d) Horario

26. *Las condiciones internas*, es el ambiente en el que trabajará el puesto dentro de la organización, por lo regular la mayoría de puestos necesitan de un espacio de trabajo al interior, por ejemplo, una oficina, al referirnos a oficina dejamos implícita la necesidad de una mesa de trabajo, silla y luz eléctrica por lo menos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Ejemplo: El Director General necesita trabajar en interiores en.

Interiores: Oficinas con clima artificial.

27. Las condiciones externas, enuncian las salidas de la organización que el puesto tendrá que hacer dentro de sus funciones laborales.

Ejemplo: Entre las salidas que deberá realizar el Director General son.

Exteriores: Salidas frecuentes a las organizaciones socias y salidas ocasionales a otras instituciones o dependencias con las que tenga alguna relación directa REDCAFES A.C.

28. El equipo empleado, es todo aquel equipo propiedad de la organización, que se le tendrá que asignar al puesto para que pueda desarrollar de forma adecuada sus funciones.

Ejemplo: El Jefe de Capacitación a Productores necesitará del siguiente equipo para realizar sus funciones.

Equipo empleado: Computadora con internet, teléfono celular, impresora, cañón.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

29. *El horario*, enuncia los días de la semana y rango de tiempo en que el puesto tendrá que desempeñar de forma regular sus funciones, así como las horas destinadas para el consumo de alimentos.

Ejemplo: El horario para el Jefe de exportación es el siguiente.

Horario: lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs, con dos horas para comer.

❖ La última parte del Manual de Organización contiene las **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**

Se describe cual es el perfil que necesita la persona para cubrir el puesto, es decir, las características que debe tener el individuo para poder desempeñar las funciones del puesto de forma adecuada. Para este perfil se toman en cuenta las funciones que se deben desempeñar y el equipo utilizado.

Se identifican los siguientes elementos dentro del perfil de puesto:

- a) Estudios
- b) Experiencia
- c) Habilidades
 - c.1) Técnicas
 - c.2) Personalidad

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

30. Los estudios, señalan el grado y tipo de estudios académicos mínimos que debe tener la persona a cubrir el puesto.

Ejemplo: El gerente de Acopio y Transformación requiere necesita el siguiente tipo y grado de estudios.

Estudios: Licenciatura con orientación en Agroindustrias o carrera afín.

31. La experiencia, es la trayectoria académica mínima que debe tener la persona que cubrirá el puesto.

Ejemplo: El Jefe de exportación, necesita la siguiente experiencia.

Experiencia: 3 años de experiencia en el área de ventas y negociaciones internacionales, trámites y documentos de aduana, sanitarios y conocimiento de normas internacionales.

32. Las habilidades, son aquellas capacidades técnicas y de personalidad que debe tener el individuo para poder ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades. Entonces estas habilidades se dividen en técnicas y de personalidad. Las **habilidades técnicas** son aquellas facilidades que se tienen para desarrollar actividades prácticas, como es el uso de herramientas, equipo, materiales, entre otras. Las **habilidades de personalidad**, son aquellas que debe tener el individuo para poder desenvolverse de mejor manera en el medio social en el que se vayan a desarrollar las funciones de su puesto, y así poder llegar de mejor manera a los

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

objetivos del mismo, por ejemplo, el liderazgo, la facilidad de palabra, la iniciativa, motivación, honestidad, entre otras.

Ejemplo: Es recomendable que el Gerente de Finanzas tenga las siguientes habilidades.

Habilidades:

Técnicas:

Conocimientos sólidos en: Finanzas, presupuestos, tesorería, fiscal, contabilidad de dinero, financiamiento corporativo, análisis y manejo de riesgos financieros, fuentes de financiamiento, análisis de estados financieros, de preferencia en empresas transnacionales o grupos financieros.

Personalidad:

Estratega financiero (manejo de escenarios y estrategias) relación con instituciones bancarias (negociación de líneas de crédito), experto en elaboración y seguimiento de presupuestos, estrategia fiscalista, capacidad de análisis y de síntesis, excelente comunicación oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, cualidades de liderazgo y motivación, capacidad de negociación.

Estas son las partes y los elementos con los que se integra una descripción de puestos, siendo esta la esencia del Manual de Organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: ASAMBLEA DE DELEGADOS Y ACCIONISTAS

Número del puesto: 1.0

Conformado por: La Asamblea estará conformada por un miembro representante de cada una de las organizaciones socias siguientes (datos diciembre del 2009):

1. Café Neey S.P.R.
2. Café Zincalco S.C.
3. Cafeteros de la Noria S.C.
4. Cafetos de Neria S.C.
5. Camino a las Alturas S.C.
6. Catuaí Amarillo S. de S.S.
7. Cerro Cíntepec. S.C.
8. Flor de Café Sustentable S. de S. S.
9. Nubes de Oro S. de S.S.
10. Productores de Café Santo Domingo S.C.
11. Productores Indígenas Ecológicos de la Sierra Negra S.C.
12. Productores Orgánicos Tepatlaxco S.P.R
13. Unidad de Productores Montaña de Ocozaca S. de S.S.

Le reportan: Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo:

Verificar los resultados obtenidos por el Consejo Administrativo y Director General, basándose principalmente en los rendimientos alcanzados por las ventas del producto, los avances en proyectos y el desarrollo de la propia organización. La Asamblea es la encargada de decidir si la organización sigue o es diluida.

Facultades:

1. Votar y ser votado para ocupar cualquier puesto de elección dentro de la Asociación.
2. Resolver la admisión y exclusión de asociados.
3. Analizar y aprobar los reglamentos que deben regir el funcionamiento de la organización.
4. Examinar, modificar y aprobar el presupuesto de gastos que presente el Consejo Administrativo.
5. Destituir a cualquier persona que ocupe un puesto de elección dentro de la organización.
6. Vigilar el cumplimiento estricto de los estatutos.
7. Participar en las asambleas de evaluación y seguimiento de las acciones emprendidas por la Asociación.
8. Promover los principios y objetivos de la Asociación.
9. Proponer la disolución de la Asociación.
10. Cubrir las cuotas en las cantidades que la asamblea establezca.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- 11.** Buscar apoyos externos para el financiamiento de planes y programas que contribuyan al objetivo planteado por la Asociación.
- 12.** Tener acceso a la información que se maneja dentro de REDCAFES A.C., concerniente al desempeño de la organización.
- 13.** Todos aquellos que establezcan los estatutos y el reglamento interno de la Asociación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	CONSEJO DE VIGILANCIA
Número del puesto:	1.1
Reporta a:	Asamblea de Delegados y Accionistas
Le reportan:	Consejo Administrativo

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo:

Vigilar el funcionamiento de los diferentes órganos que integran a la organización, basándose en los reglamentos internos, las políticas, la cultura organizacional, los manuales administrativos, y demás documentos que establezcan y rijan las actividades y conducta de los individuos dentro de la organización.

Facultades:

1. Vigilar la ejecución de los acuerdos en las sesiones del Consejo Administrativo y de las Asambleas de Asociados.
2. Recibir y revisar los programas e informes de trabajo, tanto del Consejo Administrativo como de las comisiones especiales que serán presentados a la Asamblea General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

3. Convocar a la Asamblea General en caso de que el Consejo Administrativo no convoque en los términos establecidos por los estatutos.
4. Proponer el cambio de los miembros del Consejo Administrativo en caso de que demuestre que éste no cumple con sus funciones o cometa alguna falta que perjudique el funcionamiento de la Asociación.
5. Vigilar el desempeño de la Administración y el uso de los fondos de la Asociación.
6. Revisar los informes financieros elaborados por el Gerente de Finanzas y examinados por el tesorero de la Asociación así como llevar un control de los libros de cuentas.
7. Proponer medidas correctivas en caso de que no se estén cumpliendo los acuerdos emanados de las asambleas generales, cuando alguno de los directivos de la asociación no cumpla con sus funciones para las que fue electo o alguno de los asociados no acate las obligaciones que le marcan los estatutos o reglamentos internos de trabajo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: ASESORES (STAFF)

Número del puesto: 1.2

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Contribuir mediante la asesoría y consultoría a la armonía de la organización para el logro de objetivos, obtención de resultados y desarrollo de la organización, buscando el beneficio de los asociados y sus familias.

Funciones del puesto:

1. Identificar áreas de mejora u oportunidades para el desarrollo y consolidación de la organización.
2. Proponer estrategias, proyectos y acciones en los ámbitos de producción, procesamiento, comercialización y administración, así como de mejora organizativa en REDCAFES A.C. y sus asociadas.
3. Participar en las asambleas y hacer aportaciones conducentes a la solución de problemas o posibles conflictos que afecten la vida de la organización.
4. Promover la articulación entre los actores internos de la organización y los vínculos externos a diferentes niveles o agentes de participación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Fungir como mediadores, receptores de opiniones y propuestas internas que prefiguren alternativas de mejora o posibles problemas para la organización.
6. Velar por que todos los socios productores e integrantes de la organización se vean beneficiados de manera justa y equitativa por el desarrollo de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	CONSEJO ADMINISTRATIVO
Número del puesto:	2.0
Conformado por:	Presidente, Secretario y Tesorero.
Reporta a:	Asamblea de Delegados y Accionistas, Consejo de Vigilancia.
Le reportan:	Director General

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo:

Representar a la organización para pleitos, cobranzas y actos de administración, ante toda clase de autoridades judiciales, administrativas o de cualquier otra índole, y fungir como evaluador del desempeño del Director General.

Facultades:

1. Verificar y llevar a cabo conforme a lo establecido, todos aquellos acuerdos que se hayan tomado en la asamblea de los asociados referentes a la administración de la organización.
2. Administrar los bienes y negocios de la Asociación mediante la comunicación y evaluación del Director General.
3. Nombrar delegados para las reuniones o comisiones en las que se juzgue de utilidad la presencia de la asociación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. Contratar y controlar los servicios profesionales de los técnicos o despachos que se requieren para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
5. Proponer y transcribir las propuestas de modificación al presente reglamento y presentarla a la asamblea de socios para su aprobación.
6. Celebrar los contratos y/o convenios en nombre de REDCAFES A.C., con instituciones de servicio, de educación, de investigación, agencias financiadoras y otras organizaciones de productores, con el propósito de fortalecer las actividades de la asociación mediante alianzas estratégicas.
7. Definir su propio reglamento y programa de trabajo.
8. Evaluar el desempeño del Director General mediante la observación de resultados financieros y productivos, así como el cumplimiento de los acuerdos referentes a proyectos, programas, planes, etc.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	DIRECTOR GENERAL
Número del puesto:	3.0
Área:	Dirección General
Reporta a:	Consejo Administrativo
Le reportan:	Gerente de Acopio y Transformación, Gerente Comercial, Gerente de Finanzas y Gerente de Recursos Humanos.

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Proponer, planear, organizar, dirigir y controlar los programas, proyectos, estrategias y actividades a realizar por las diferentes áreas de la organización, con el fin de alcanzar la misión, visión y objetivos planteados por la misma, a través del uso eficiente de los recursos humanos, financieros, materiales, informáticos y técnicos.

Funciones del puesto:

1. Elaborar en coordinación con los diferentes gerentes de área de la organización, los planes, proyectos y programas a llevarse a cabo en el corto, mediano y largo plazo dentro de REDCAFES A.C.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

2. Proponer al Consejo Administrativo los planes, proyectos y programas a llevarse a cabo, a corto, mediano y largo plazo en la organización, especificando la naturaleza de los mismos y los recursos que se pretenden destinar a cada uno.
3. Definir y establecer la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para la organización.
4. Supervisar y vigilar el funcionamiento de la empresa, mediante la comunicación directa con los gerentes de área.
5. Atender y procurar dar respuestas a las demandas productivas, comerciales y económicas de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C., o en su caso determinar qué persona es la indicada para brindar el apoyo.
6. Destinar en coordinación con el Gerente de Finanzas, el recurso económico para cada una de las áreas de la organización, mediante el presupuesto autorizado por la Asamblea para la operatividad de la misma.
7. Gestionar la asignación de recursos extras (independiente al presupuesto para operatividad) que la Asamblea de Delegados y Accionistas otorgue a la organización.
8. Coordinar reuniones de vinculación con delegados, asesores, directivos y técnicos de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.
9. Representar a la organización ante otras instituciones o en su defecto, nombrar a algún representante.
10. Presentar a los organismos correspondientes las propuestas de inversión de REDCAFES A.C.
11. Realizar visitas de seguimiento a las diferentes instancias u organismos con los que la organización tenga relaciones de inversión, o en su caso nombrar a un representante.
12. Rendir un informe semestral de actividades al Consejo de Administración y posteriormente a la Asamblea de Delegados y Accionistas.
13. Rendir un informe semestral de la situación financiera en la que se encuentre hasta ese momento REDCAFES A.C.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

14. Someter a la aprobación del Consejo de Administrativo y posteriormente a la Asamblea de Delegados y Accionistas los reglamentos y condiciones generales de trabajo de la organización.
15. Analizar, aprobar y expedir los manuales administrativos, técnicos y de control para el correcto funcionamiento de REDCAFES A.C.
16. Aplicar los lineamientos establecidos en el reglamento interno de la organización.
17. Proponer al Consejo Administrativo el establecimiento de nuevas unidades (áreas, departamentos o puestos) para el buen funcionamiento de REDCAFES A.C.
18. Autorizar el ingreso de nuevo personal a la organización, propuesto por el área de Recursos Humanos, ya sea para cubrir una vacante o para realizar nuevas actividades.
19. Remover al personal técnico y administrativo de REDCAFES A.C. de conformidad con las disposiciones aplicables legales e internas de la organización.
20. Las demás que expresamente le estén señaladas en otras disposiciones y/o las que le indique el Consejo Administrativo y/o Asamblea de Delegados y Accionistas.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Económicas.** Procuración de fondos para las Asociadas y para la operatividad de la organización.
- b. **Clientes Internos.** Verificar y coordinar el trabajo de los gerentes de área.
- c. **Clientes Externos.** Cumplir con los contratos y convenios que tenga la organización con terceros.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

d. Procesos. Informar los resultados al Consejo Administrativo y a la Asamblea de Delegados y Accionistas.

e. Personas a su cargo. 4 (Gerente de Acopio y Transformación, Gerente Comercial, Gerente de Finanzas y Gerente de Recursos Humanos.)

Autoridad:

a. Económicas. Destinar el recurso asignado a la organización, en las diversas áreas, mediante los gerentes de área.

b. Clientes Internos. Exigir el cumplimiento de las actividades correspondientes a cada gerente, así como el informe de sus resultados.

c. Clientes Externos. No Aplica.

d. Procesos. Requerir la información en cualquier área o departamento en el momento que crea conveniente.

e. Personas a su cargo. 4 (Gerente de Acopio y Transformación, Gerente Comercial, Gerente de Finanzas, Gerente de Recursos Humanos.)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Consejo Administrativo y con la Asamblea de Delegados y Accionistas.

Descendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Acopio y Transformación, Gerente Comercial, Gerente de Finanzas y Gerente de Recursos Humanos.

Otra: Comunicación con las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C. o sus representantes.

b) Comunicación Externa:

Comunicación verbal y escrita con todos aquellos organismos o instituciones con los que REDCAFES A.C tenga algún contrato o convenio de inversión y desarrollo.

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Informe semestral de actividades y resultados” Presentar al Consejo Administrativo y posteriormente a la Asamblea de Delegados y Accionistas, un informe en el que se plasmen las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos destinados para cada una de ellas durante el semestre.
2. “Informe semestral de los estados financieros” Presentar al Consejo Administrativo y posteriormente a la Asamblea de Delegados y Accionistas, un informe donde se detallen los estados financieros del semestre anterior y actuales, mostrando gráficas comparativas a periodos anteriores.
3. “Fondos para operación de la Organización” Elaborar mediante la requisición de fondos de las diferentes áreas, un informe con una estimación de los recursos requeridos para el funcionamiento de la organización en el siguiente periodo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. “Planeación” Presentar a la Asamblea, la planeación que se tiene para el siguiente año, en lo referente a los proyectos, plan de producción, programas de trabajo y desarrollo de actividades por parte de REDCAFES A.C.

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Informe de procesamiento” Elaborado semanalmente por el Gerente de Acopio y Transformación, durante el periodo de cosecha. Señala el café acopiado, el café procesado y el café en existencia (en sus diferentes formas o presentaciones), así como los costos y resultados obtenidos en estos procesos.
2. “Plan de producción” Recibir por parte del Gerente de Acopio y Producción y anticipadamente a la cosecha, el plan de producción, acopio y transformación de café, con el objetivo de tener un estimado de la oferta de café por parte de la organización para el periodo entrante.
3. “Informe financiero” Elaborado por el Gerente de Finanzas, detallando los análisis de los estados financieros y mostrando graficas comparativas a periodos anteriores.
4. “Informe comercial” Elaborado por el Gerente Comercial, se deberán mostrar todas las actividades concernientes a la venta de los productos.
5. “Requisición de fondos” Recibir semestralmente de los Gerentes de Área, un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo.
6. “Informe de actividades y resultados” Cada área elaborará un reporte de las actividades que se han desarrollado, así como los resultados obtenidos y los recursos empleados.

Otro tipo de informes que recibe:

1. “Informe operativo de organizaciones socias” Las organizaciones socias entregarán un reporte en donde expliquen detalladamente el uso y la canalización de los recursos gestionados por la organización para ellas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES LABORALES

- Interiores:** Oficinas con clima artificial.
- Exteriores:** Salidas a las organizaciones socias y a otras instituciones o dependencias con las que tenga alguna relación directa REDCAFES A.C.
- Equipo empleado:** Computadora con internet, impresora, teléfono celular personal y teléfono fijo de oficina, vehículo.
- Horario:** lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudios:** Licenciatura en el área de administración y negocios. Ingeniería en agroindustrias, Ingeniería agrónoma o Ingeniería industrial con especialización o maestría en el área de administración y negocios.
- Experiencia:** Mínima de 5 años en puestos directivos, de preferencia en organizaciones de productos agrícolas.
- Habilidades:**

Técnicas:

Manejo de internet, páginas WEB, Office: Word, Excel, Power Point. Y programas computacionales. Administración del riesgo. Técnicas de negociación. Conocimiento y aplicación del proceso administrativo. Detección de debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y generación de estrategias. Técnicas de control. Técnicas motivacionales.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Personalidad:

Capacidad para dirigir personas. Facilidad de palabra. Capacidad para motivar a grupos. Excelentes relaciones interpersonales. Visión a corto, mediano y largo plazo. Capacidad de análisis y síntesis. Facilidad de comunicación. Observador. Intuitivo. Don de mando. Disposición para escuchar. Capacidad para trabajar en equipo. Excelente organización. Perseverancia y constancia. Integridad. Capacidad de Liderazgo. Espíritu crítico. Alto nivel de responsabilidad.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	GERENTE DE ACOPIO Y TRANSFORMACIÓN
Número del puesto:	4.0
Área:	Acopio y Transformación.
Reporta a:	Director General.
Le reportan:	Jefe de Capacitación a Productores y Jefe de Almacén.

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Establecer, coordinar y controlar la calidad del café dentro de su proceso productivo (mediante la capacitación a los socios productores), el acopio, resguardo y su transformación, ya sea en tostado, tostado y molido, soluble, y demás presentaciones requeridas, dejando el producto con las especificaciones solicitadas para poder ser comercializado.

Funciones del puesto:

1. Proponer, apoyar y elaborar planes, proyectos y programas de trabajo en lo concerniente a la producción, acopio, resguardo y transformación final del producto (previo a su venta o comercialización).
2. Elaborar en coordinación con el Jefe de Capacitación a Productores y el Jefe de Almacén, el Plan de producción de REDCAFES A.C. para la siguiente cosecha.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

3. Diseñar, implementar y actualizar los manuales técnicos referentes a la producción, acopio, resguardo y transformación del café.
4. Establecer en coordinación con el Técnico de calidad, los estándares de calidad que debe tener cada una de las presentaciones de café que comercializará la organización.
5. Elaborar en coordinación con el Gerente de Comercialización las políticas de precios y condiciones para la venta.
6. Supervisar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos antes de salir al mercado o ser comercializados, tomando en cuenta las especificaciones solicitadas por el área de comercial.
7. Supervisar y vigilar el desempeño del Jefe de Capacitación a Productores y el Jefe de Almacén.
8. Autorizar los nuevos tipos de certificaciones a productores de café, propuestos por el Jefe de Capacitación a Productores.
9. Mantener comunicación directa y supervisar a las organizaciones que lleven la maquila del producto, o que realicen alguna otra actividad para REDCAFES A.C. en lo referente a la producción, acopio, resguardo, transformación o envasado del café.
10. Realizar los análisis costo-beneficio para la toma de decisiones en su área, por ejemplo: métodos de producción, formas de acopio, tecnología y áreas en el almacén, certificaciones, maquila de producto, envasado, entre otros.
11. Promover la capacitación del personal que integran el área de Acopio y Transformación.
12. Elaborar el presupuesto semestral de su área, conjuntándolo con las requisiciones de fondos de los departamentos que la integran.
13. Proponer al Director General el presupuesto semestral requerido para el desarrollo de las actividades del área de Acopio y Transformación para el siguiente periodo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

14. Destinar el recurso al departamento de Almacén y al departamento de Capacitación a Productores, considerando el presupuesto destinado a su área y la requisición solicitada por cada uno de estos departamentos.
15. Llevar un registro y control de los costos de producción de cada una de las presentaciones de café que maneje REDCAFES A.C.
16. Proponer al Director General la integración de nuevos o disolución departamentos o puestos para el funcionamiento de su área.
17. Las demás que le confiera expresamente el Director General.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Económicas.** Uso eficiente de los recursos destinados a su área
- b. **Clientes Internos.** Coordinar y vigilar el funcionamiento de los departamentos de su área.
- c. **Clientes Externos.** Realizar los contratos requeridos para el funcionamiento del área de Acopio y Transformación.
Cumplir con los compromisos adquiridos con las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.
- d. **Procesos.** Verificar que los procesos de certificación, acopio, resguardo y transformación, se lleven bajo los lineamientos establecidos.
- e. **Materiales y equipo.** Computadora y teléfono celular, tecnología óptima para el acopio, resguardo y procesamiento del producto.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- f. **Personas a su cargo.** 2 (Jefe de capacitación a productores y Jefe de almacén)

Autoridad:

- a. **Económicas.** Destinar el recurso a cada departamento ante un análisis previo.
- b. **Clientes Internos.** Exigir resultados e informes a los jefes de departamento a su cargo.
- c. **Clientes Externos.** Exigir el cumplimiento de los convenios realizados con las organizaciones asociadas y los organismos externos, concernientes al funcionamiento del área.
- d. **Procesos.** Eliminar o autorizar actividades y prácticas dentro de su área.
- e. **Materiales y equipo.** Uso de Computadora personal y teléfono celular, compra de tecnología solicitada para el acopio, resguardo y procesamiento del producto.
- f. **Personas a su cargo.** 2 (Jefe de capacitación a productores y Jefe de almacén)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Director General.

Descendente: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de Capacitación a Productores y Jefe de Almacén.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita con el Gerente Comercial y el Gerente de Finanzas.

Otra: Comunicación verbal y escrita con las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C. que comercialicen o procesen su café mediante la misma.

b) Comunicación externa:

Comunicación con las empresas que lleven algún proceso de transformación, empaque o almacenamiento fuera de la organización.

c) Informes que elabora:

A su superior

1. “Informe de procesamiento” Elaborar semanalmente durante el periodo de cosecha, un informe donde se señale: el café acopiado, el café procesado y el café en existencia (en sus diferentes formas o presentaciones), así como los costos y resultados obtenidos en estos procesos.
2. “Fondos para operación de área” Elaborar mediante la requisición de fondos de los departamentos de su área, un informe con una estimación de los recursos requeridos para el funcionamiento de la misma.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

3. “Plan de producción” Elaborar, anticipadamente a la cosecha, el Plan de producción, acopio y transformación de café, con el objetivo de tener un estimado de la oferta de café por parte de la organización para el periodo entrante.
4. “Informe de actividades y resultados” Desarrollar semestralmente un informe donde se muestren las actividades realizadas por el área, los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Requisición de fondos” Recibir semestralmente de los Jefes de departamento un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo.
2. “Informe de actividades y resultados” Recibir un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo, por cada uno de los Jefes de departamento.
3. “Certificaciones obtenidas” Obtener del Jefe de Capacitación a productores, los expedientes de las organizaciones socias certificadas, así como las certificaciones obtenidas y en caso de no obtener alguna, justificar la causa.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial.

Exteriores: Salidas al almacén, salidas de campo a las organizaciones socias y aquellas empresas que se encarguen de dar algún proceso al café de la organización.

Equipo empleado: Computadora, impresora, radio, y vehículo.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciatura con orientación en Agroindustrias o carrera afín.

Experiencia: Mínima de dos años en la operación de maquinaria y equipo de procesamiento de productos, de preferencia café.

Habilidades:

Técnicas: Conocimientos y práctica en mecánica, operación de maquinaria, manejo de rendimientos en procesos agroindustriales y calidad de productos.

Personalidad: Liderazgo, facilidad de comunicación y en el manejo de personal, capacidad para definir y cumplir metas con su equipo de trabajo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: JEFE DE CAPACITACIÓN A PRODUCTORES

Número del puesto: 4.1

Área: Acopio y Producción

Reporta a: Gerente de Acopio y Producción

Le reportan: Técnicos capacitadores.

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Coordinar los procesos de capacitación para la obtención de certificaciones e implementar las bases requeridas, calidades, formas de producción, manejo de fincas, entre otras, con el propósito de alcanzar mejores condiciones en el trabajo de campo, el producto de los socios y las comunidades rurales.

Funciones del puesto:

1. Elaborar los programas y planes de capacitación conforme a la detección de necesidades en los socios productores, sus fincas, su producto o sus comunidades rurales.
2. Proponer nuevos tipos de capacitación a los productores en temas de producción del café, obtención de alguna certificación, manejo o administración de sus fincas, productos complementarios y concernientes a la familia o valores en el campo.
3. Estimar costos y gastos para la realización de las capacitaciones a los productores de café asociados a REDCAFES A.C.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. Indagar sobre nuevas certificaciones a productores, que sirvan para diferenciar su café, y así, obtener mejores rendimientos en el corto, mediano y largo plazo.
5. Estimar costos y gastos para la obtención de las certificaciones a productores de café asociados a la organización.
6. Llevar un control y registro del expediente de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C. que han adquirido algún tipo de certificación, así como de las que están en proceso de obtenerlo.
7. Elaborar el formato del plan de producción orgánica que deberá ser llenado por las organizaciones con el apoyo de los técnicos capacitadores.
8. Tramitar el proceso de certificación mediante la comunicación directa con los organismos certificadores.
9. Preparar y coordinar a los técnicos capacitadores en los procesos de capacitación a los productores de café asociados a REDCAFES A.C.
10. Supervisar el trabajo de campo de los técnicos capacitadores mediante la comunicación con las organizaciones socias a REDCAFES A.C. y que estén llevando algún proceso de capacitación, ya sea en certificación, administración de sus fincas, productos complementarios, entre otras que sirvan de desarrollo a las familias de los productores.
11. Actualizar cuando sea requerido todos los certificados de producción obtenidos para cada una de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.
12. Proponer al gerente del área la integración de puestos para el funcionamiento de su departamento.
13. Apoyar, de acuerdo a su perfil, en la elaboración de planes, programas y proyectos al Gerente de Acopio y Transformación.
14. Las demás actividades que le sean conferidas por el Jefe inmediato o superiores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. Económicas.** Obtener la certificación y realizar las capacitaciones conforme al presupuesto destinado.
- b. Clientes Internos.** Coordinar y capacitar a los técnicos capacitadores.
- c. Clientes Externos.** Manejar la información verídica con los organismos certificadores.
- d. Procesos.** Obtener todas las certificaciones requeridas.
Llevar a cabo las capacitaciones solicitadas en tiempo y forma.
- e. Materiales y equipo.** Uso óptimo de la computadora de la organización, teléfono celular y expedientes de certificación.
- f. Personas a su cargo.** Técnicos capacitadores, dependiendo el número de organizaciones socias en proceso de certificación o ya certificadas.

Autoridad:

- a. Económicas.** Destinar el recurso en las diferentes actividades relacionadas con la capacitación.
- b. Clientes Internos.** Exigir en tiempo y forma a los técnicos capacitadores, los

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

documentos y expedientes requeridos para obtener la certificación.

c. Procesos.

Determinar el proceso para la obtención de la certificación.

Determinar que capacitaciones son las más necesarias para los productores.

d. Personas a su cargo.

Técnicos capacitadores, dependiendo el número de organizaciones socias en proceso de certificación o ya certificadas.

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Acopio y Transformación.

Descendente: Comunicación verbal con los técnicos capacitadores.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de Almacén.

Otra: Comunicación verbal y escrita con las organizaciones socias certificadas o en proceso de certificación o capacitación.

b) Comunicación Externa:

Comunicación verbal y escrita con los organismos certificadores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Requisición de fondos” Entregar semestralmente al Gerente de Acopio y Transformación un estimado de los costos y gastos de su departamento para el siguiente periodo.
2. “Informe de actividades y resultados” Proporcionar un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo.
3. “Certificaciones obtenidas” Proporcionar al Gerente de Acopio y Transformación los expedientes de las organizaciones socias certificadas, así como las certificaciones obtenidas y en caso de no obtener alguna, justificar la causa.

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Informe de actividades” Reporte de los técnicos capacitadores, en donde se plasmen las acciones realizadas, la participación de las organizaciones, las anomalías detectadas y los documentos generados durante el proceso de certificación y capacitación, así como los recursos utilizados durante cada proceso.
2. “Expediente para certificación” Recibir por parte de los Técnicos capacitadores, los expedientes por organización solicitados para la obtención de la certificación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES LABORALES

- Interiores:** Oficinas con clima artificial.
- Exteriores:** Salidas de campo a las organizaciones socias de REDCAFES A.C. que estén en proceso de certificación o capacitación.
- Equipo empleado:** Computadora con internet, teléfono celular, impresora, cañón, vehículo.
- Horario:** Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudios:** Licenciatura en agronomía general, fitotecnia, agroecología o carreras afines.
- Experiencia:** Mínima de un año en actividades con productores u organizaciones, de preferencia cafeticultores.

Habilidades:

Técnicas: Conocimientos y aplicación de los principios de la producción y certificación orgánica de cultivos, en particular del café. Trabajo en campo, en parcelas, capacitación y organización de productores.

Personalidad: Facilidad de comunicación y aceptación con productores campesinos e indígenas. Liderazgo para conducir equipos de técnicos capacitadores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	TÉCNICOS CAPACITADORES
Número del puesto:	4.1.1
Área:	Acopio y Transformación
Reporta a:	Jefe de Capacitación a Productores.

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Instruir a los productores y a sus inspectores internos que forman parte de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C. durante todo el proceso de capacitación y certificación, así como analizar y dar un seguimiento al mismo.

Funciones del puesto:

1. Realizar entrevistas a los productores sobre su situación, que necesidades tienen, sus expectativas de vida, sus condiciones familiares, entre otras.
2. Informar al Jefe de capacitación sobre la información recabada en las entrevistas, con el objetivo de otorgar capacitaciones enfocadas a resolver los problemas prácticos de los productores de café.
3. Capacitar a los productores de las organizaciones socias a REDCAFES A.C. en lo referente a los beneficios y procesos de la capacitación, ya sea en producción del café, obtención de alguna certificación, manejo o administración de sus fincas, productos complementarios y concernientes a la familia o valores en el campo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. Apoyar y supervisar a los productores de las organizaciones socias de REDCAFES A.C. durante el proceso de certificación principalmente en el trabajo de campo, llenado de fichas y documentos solicitados.
5. Conjuntrar los expedientes por organización asociada, con la documentación requerida para tramitar la certificación.
6. Pedir a las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C. los documentos solicitados en caso de existir auditorias de alguna instancia certificadora.
7. Realizar visitas de supervisión y observación a las parcelas de los productores certificados, en proceso de obtener alguna certificación o que participa en proyectos de mejora productiva.
8. Atender todas las dudas referentes a la capacitación y certificación, que tengan los productores de organizaciones socias de REDCAFES A.C. durante el proceso de certificación y mejora de la producción.
9. Dar seguimiento sobre la capacitación brindada a los productores, con el propósito de conocer el impacto que ésta tuvo en los productores de café.
10. Otras actividades que les sean encomendadas por su jefe inmediato o superiores.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Clientes Internos.** Otorgar una capacitación a los socios productores, y que estos se sientan satisfechos con la misma.
- b. **Procesos.** Terminar en tiempo y forma el proceso de capacitación, certificación y apoyo con los productores de las organizaciones socias.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- c. Materiales y equipo.** Cuidado del vehículo, la computadora, proyector, cañón, rota folio, pizarrón y tecnología para la capacitación y supervisión en campo.

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de Capacitación a Productores.

Otra: Comunicación verbal y escrita con las organizaciones socias a REDCAFES A.C. que estén en algún tipo de certificación o proceso de capacitación.

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Informe de actividades”, En donde se plasmen las acciones realizadas, la participación de las organizaciones, las anomalías detectadas y los documentos generados durante el proceso de certificación y capacitación, así como los recursos utilizados durante cada proceso.
2. “Expediente para certificación” Recabar los expedientes por organización solicitados para la obtención de la certificación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES LABORALES

- Interiores:** Mesas de trabajo en oficina con clima artificial.
- Exteriores:** Visitas de campo a las organizaciones socias de REDCAFES A.C. y que requieran de una capacitación o certificación.
- Equipo empleado:** Vehículo, proyector, rota folio, cañón, tecnología para la capacitación y supervisión en campo.
- Horario:** Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudios:** Carrera técnica o a nivel profesional con perfil en agronomía, fitotecnia, agro ecología o similares.
- Experiencia:** Mínima de un año en actividades de asesoría y capacitación a productores y sus organizaciones.
- Habilidades:**

Técnicas: Conocimiento y práctica en la mejora productiva de cultivos, especialmente del café, bajo sistemas de producción orgánica. Manejo de herramientas y materiales didácticos.

Personalidad: Liderazgo, sociable, con facilidades de motivación y convencimiento para las innovaciones técnicas y organizativas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	JEFE DE ALMACÉN
Número del puesto:	4.2
Área:	Acopio y Transformación
Reporta a:	Gerente de Acopio y Transformación
Le reportan:	Supervisor de Calidad

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Acopiar y resguardar el café pergamino de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C., así como mandar a procesarlo con el propósito de obtener el producto necesario para comenzar su comercialización, resguardándolo hasta que sea solicitado por el área comercial, controlando las entradas y salidas del mismo.

Funciones del puesto:

1. Acopiar y registrar las entradas de café proveniente de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.
2. Cuidar la integridad del café pergamino una vez que ingrese en la bodega.
3. Determinar las medias óptimas para la conservación del café, ya sea en cereza, pergamino, o procesado (tostado y molido).
4. Garantizar la materia prima (café) solicitada para ser procesada.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Enviar el café cereza o pergamino al punto o lugar en el que se va maquilar, registrando la cantidad de producto que sale del almacén.
6. Atender y escoger adecuadamente a los proveedores del área de Acopio y Transformación.
7. Realizar las compras de los insumos requeridos para dejar el producto listo para su comercialización.
8. Envasar el café ya procesado, o en su defecto determinar en donde se envasará.
9. Resguardar el producto final, es decir, el producto que ya se va a comercializar, con las especificaciones requeridas por el área de comercialización.
10. Llevar un control del producto final con el que cuenta la organización, en este caso el café listo para su comercialización.
11. Conciliar existencias físicas, reportes, formatos y documentos para aclarar diferencias en los mismos.
12. Realizar las actividades para la toma de inventarios y auditorias del almacén.
13. Solicitar al Gerente de Acopio y Transformación, la maquinaria o materiales para el almacenamiento y resguardo de las diferentes presentaciones de café.
14. Apoyar en la elaboración de proyectos de acuerdo a su perfil, al Gerente de Acopio y Transformación.
15. Las demás actividades que le sean conferidas por el Jefe inmediato o superiores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. Económicas.** Aplicación eficiente de los recursos destinados para el acopio, resguardo y transformación del producto.
- b. Clientes Internos.** Información oportuna sobre la recepción, existencias y envíos de producto.
Verificar que el Técnico de Calidad cumpla con sus funciones.
- c. Clientes Externos.** Cumplir los acuerdos establecidos con los proveedores.
- d. Procesos.** Acopiar y resguardar el producto que cumpla con las especificaciones solicitadas, así como procurar la integridad de los materiales, insumos, y maquinaria de acopio y almacén.
- e. Materiales y equipo.** Uso óptimo de la báscula, calculadora, formatos de almacén, computadora, montacargas, radio.
- f. Personas a su cargo.** 1 (Supervisor de Calidad)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Autoridad:

- a. Económicas.** Destinar el recurso autorizado a su departamento para el acopio, resguardo y transformación del café.
- b. Clientes Internos.** Exigir al supervisor de calidad los análisis de las muestras del producto que está por ingresar al almacén.
Hacer cumplir los acuerdos de cantidad, calidad y tiempos con los socios productores de la organización.
- c. Procesos.** Permitir, clasificar y entregar copia del formato de recepción del producto a las organizaciones socias; especificando la calidad del mismo.
- d. Clientes externos** Hacer cumplir los acuerdos de cantidad, calidad y tiempos con los proveedores de la organización.
- e. Materiales y equipo.** Para uso de báscula, computadora personal, radio, montacargas y formatos de almacén.
- f. Personas a su cargo.** 1 (Supervisor de Calidad)

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal con el Gerente de Acopio y Transformación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- Descendente:** Comunicación verbal con el Supervisor de Calidad.
- Horizontal:** Comunicación con el Jefe de Certificación a Productores y con el Jefe de exportación y el Jefe de ventas nacionales.
- Otra:** Comunicación con las organizaciones socias que entreguen café a REDCAFES A.C.

b) Comunicación externa:

Comunicación con los diferentes proveedores de insumos del área de Acopio y Transformación.

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Informe de existencias” Elaborar semanalmente durante el periodo de cosecha, un informe donde se señale: el café acopiado, sus condiciones y el café en existencia (en sus diferentes formas o presentaciones).
2. “Requisición de fondos para operación” Entregar semestralmente al Gerente de Acopio y Transformación un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo.
3. “Informe de actividades y resultados de acopio” Proporcionar semestralmente un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos (calidad de café acopiada, salidas de producto, etc.) y los recursos utilizados durante el periodo.

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Informe de Calidad” Recibir del Supervisor de Calidad un reporte a detalle de las condiciones en que se acopio el producto, con las sugerencias pertinentes.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES LABORALES

- Interiores:** Oficina en almacén con clima artificial.
- Exteriores:** Salidas a las empresas donde se procese algún producto de la organización, o a las instalaciones de los proveedores.
- Equipo empleado:** Báscula, calculadora, montacargas, computadora y radio.
- Horario:** Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con dos horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudios:** Preparatoria o equivalente.
- Experiencia:** Mínima de un año, en el manejo y conservación de productos, en especial del café.

Habilidades:

Técnicas: Determinación de rendimientos, calidad del café pergamino y café oro; diseño y llenado de bitácoras de recepción, agrupación por calidades y salida de producto.

Personalidad: Sociable y organizado en la información de su área, con vocación de servicio, en horario abierto y motivación hacia los asociados de la REDCAFÉS, A.C.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: TÉCNICO DE CALIDAD

Número del puesto: 4.2.1

Área: Acopio y Transformación

Reporta a: Jefe de Almacén

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Supervisar, sugerir e informar respecto a las condiciones del café que ingresará, se procesará y se venderá por parte de la organización, con el propósito de mantener un control de la calidad del mismo.

Funciones del puesto:

1. Analizar las muestras de los lotes de café que se acopian de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.
2. Separar por lugar de procedencia, fecha de cosecha, volumen y calidad de los lotes de café acopiados.
3. Recibir las especificaciones de los pedidos de los clientes, por medio del área de comercialización y proponer el tipo de café adecuado para hacer la preparación requerida.
4. Proponer y mantener los estándares y controles de calidad para la producción y transformación del café.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Hacer recomendaciones a las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C. para la obtención y conservación de las calidades de café, desde el proceso productivo.
6. Determinar las condiciones y formas de procesamiento para obtener las calidades solicitadas.
7. Evaluar y validar bajo los estándares de calidad establecidos el producto procesado.
8. Solicitar directamente al Jefe de almacén, el equipo requerido para la detección de las características que determinan la calidad del café en sus diferentes puntos de producción y transformación.
9. Acudir a congresos, seminarios, conferencias o demás eventos referentes a la calidad del café.
10. Apoyar en otras actividades propias del departamento de almacén.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Responsabilidades:

- a. **Clientes internos** Dar sugerencias para mejorar o mantener la calidad del café de los productores asociados a REDCAFES A.C.
- b. **Clientes externos** Sugerir el café adecuado conforme a las especificaciones requeridas por los clientes.
- c. **Procesos.** Controlar la calidad del producto desde su ingreso a la organización hasta antes de su venta.
- d. **Materiales y equipo.** Uso óptimo del equipo de laboratorio de catación y formatos de acopio y calidades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal con el Jefe de Almacén.

Horizontal: Comunicación con el Jefe de certificación o Técnicos Capacitadores.

Otra: Comunicación verbal con las organizaciones socias de REDCAFES A.C.

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Informe de calidad” Entrega al Jefe de Almacén un reporte a detalle de las condiciones en las que se acopio el producto y los envíos para la conformación de lotes de venta, con sus sugerencias pertinentes.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Mesa de trabajo en Almacén con clima artificial.

Equipo empleado: Equipo de laboratorio de catación.

Horario: Indeterminado, dependiendo del tiempo de cosecha y los horarios de llegada del café al almacén.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Estudios: Preparatoria.

Experiencia: Mínima de dos años en la catación y determinación de la calidad del café.

Habilidades:

Técnicas: Determinación de rendimientos, de los atributos físicos y organolépticos que definen la calidad del café en sus diferentes presentaciones y etapas de procesamiento. Facilidad para identificar defectos y grados de calidad en el café.

Personalidad: Vocación de servicio y sociable, con disposición a intercambiar experiencias y capacitar a productores en las actividades de su área.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: BENEFICIADO SECO (OUTSOURCING)

Número del puesto: 4.3

Área: Acopio y Transformación

Reporta a: Gerente de Acopio y Transformación

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Llevar a cabo el proceso de transformación del producto para su venta final, esto es, transformar el café de pergamino a oro, a tostado en grano, a tostado y molido y a café soluble, conforme a las especificaciones solicitadas por el Técnico de calidad.

Funciones del puesto:

1. Lleva a cabo la maquila de café pergamino a oro. De acuerdo al programa de entrega de café oro a los clientes, en los mercados nacional o de exportación y, con las calidades indicadas por el Técnico de Calidad; se acuerda con los responsables del beneficio seco donde se realizará la preparación del café (maquila), los términos del servicio: cantidad de café pergamino a proporcionar y fecha de entrega, tiempo de procesamiento, costo de la maquila y fecha de

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

embarque del café oro, debidamente envasado para su transporte al lugar de entrega al cliente.

2. Realiza el tostado del café en grano, el molido y envasado. Atendiendo las necesidades de venta de café tostado en grano, tostado y molido, en diferentes presentaciones, se procederá a determinar con la empresa torrefactora a contratar, las condiciones para este servicio: necesidades de café pergamino u oro que se requiere y las calidades o mezclas a realizar, la fecha de entrega de esta materia prima, material de envase, los costos de la maquila, tiempo de proceso y entrega de producto final, debidamente envasado en las presentaciones acordadas.
3. Obtiene café soluble a partir de café oro. Se establece un contrato con la empresa solubilizadora de café, para el servicio de procesamiento de café oro a café soluble envasado y etiquetado, en las presentaciones y a los costos acordados. Se definen la fecha de entrega del café oro, el tiempo de proceso y la fecha de entrega del producto final.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	GERENTE COMERCIAL
Número del puesto:	5.0
Área:	Comercialización
Reporta a:	Director General
Le reportan:	Jefe de Exportación y Jefe de Ventas Nacionales.

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Planear, organizar, dirigir y controlar las estrategias que generen oportunidades de negocio comerciales para el café, buscando siempre la obtención de utilidad de su venta en el mercado, generando así, rendimientos para los socios.

Funciones del puesto:

1. Proponer y elaborar, internamente o mediante outsourcing, planes, proyectos y programas de trabajo comerciales, como son: nuevos productos, diseño de imagen, puntos y formas de venta, promociones, publicidad, entre otros.
2. Analizar los presupuestos para el departamento de Exportación y Ventas Nacionales, así como el presupuesto semestral (tomando en cuenta el periodo de cosecha octubre-marzo) del área de comercialización, y posteriormente proponerlo al Director General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

3. Analizar y hacer los ajustes necesarios al presupuesto solicitado por el departamento de Exportación y al departamento de Ventas Nacionales, tomando en cuenta el presupuesto asignado al área.
4. Diseñar, implementar y actualizar los manuales técnicos y administrativos necesarios para el área de comercialización.
5. Mantener comunicación directa y supervisar a las organizaciones que realicen alguna actividad en el proceso comercial para REDCAFES A.C. en lo referente a la distribución, venta, diseño de imagen, diseño de productos, publicidad, entre otras.
6. Elaborar en coordinación con el Gerente de Acopio y Transformación las políticas de precios y utilidad y condiciones para la venta de las diferentes presentaciones de café comercializadas por REDCAFES A.C.
7. Supervisar y vigilar el desempeño del Jefe de Exportación y el Jefe de Ventas Nacionales.
8. Realizar, internamente o mediante outsourcing, los análisis costo-beneficio necesarios para la toma de decisiones en el área de comercialización, por ejemplo: nuevos productos, distribución del producto, formas y puntos de venta, ya sea nacional o internacionalmente.
9. Proponer, apoyado por un organismo de mercadotecnia, interno o externo, los nuevos productos derivados del café, para que sean comercializados, nacional o internacionalmente, por REDCAFES A.C.
10. Elaborar y proponer en coordinación con el organismo interno o externo encargado de llevar la mercadotecnia de la organización, el Plan estratégico de Mercadotecnia anual para cada uno de los productos de la organización.
11. Proponer al Director General, los nuevos diseños de empaque, envase e imagen de los productos de café comercializados por REDCAFES A.C.
12. Elaborar semestralmente la planeación de ventas de café, nacionales e internacionales, para el siguiente periodo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

13. Establecer estrategias de negocio en aspectos comerciales, para el incremento de las ventas de café de REDCAFES A.C., fortaleciendo y diversificando la existencia de clientes propios de la organización.
14. Promover la capacitación del personal que integra el área de Comercialización.
15. Proponer al Director General los departamentos o puestos necesarios para el funcionamiento de su área.
16. Las demás que le sean conferidas por su jefe inmediato o superiores.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Económicas.** Llevar a cabo el proceso de venta.
Vigilar que los clientes paguen oportunamente y en los términos establecidos.
- b. **Clientes Internos.** Supervisar que el Jefe de ventas nacionales y el Jefe de exportación cumplan con sus funciones.
- c. **Clientes Externos.** Cumplir con los acuerdos establecidos con los clientes de la organización.
- d. **Procesos.** Supervisar y llevar a cabo los procesos de comercialización del café.
- e. **Materiales y equipo.** Uso adecuado de la computadora y teléfono celular asignados por la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- f. Personas a su cargo.** 2 (Jefe de exportación y Jefe de ventas nacionales)

Autoridad:

- a. Económicas.** Exigir el pago a los clientes generados por la comercialización del café de REDCAFES A.C., en caso de no cumplir con las condiciones acordadas.
Destinar el presupuesto a los departamentos de su área, conforme al presupuesto designado a la misma.
- b. Clientes Internos.** Exigir resultados e informes a los jefe de departamento a su cargo.
- c. Clientes Externos.** Exigir el cumplimiento de los contratos y convenios realizados con organismos externos, concernientes a la comercialización.
Exigir a los clientes de REDCAFES A.C. que cumplan con los contratos o convenios establecidos con la organización.
- d. Procesos.** Eliminar o autorizar actividades y prácticas dentro de su área cuando considere que no son necesarias, así como las formas en las que se comercializará el producto, cuando estas no generen rendimientos positivos o conforme a lo esperado.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- e. Materiales y equipo.** Para autorizar el uso de la computadora y teléfono celular personal asignados por REDCAFES A.C.
- f. Personas a su cargo.** 2 (Jefe de exportación y Jefe de ventas nacionales)

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Director General.

Descendente: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de exportación y Jefe de ventas nacionales.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita con Gerente de Acopio y Producción, Gerente de Finanzas y Gerente de Recursos Humanos.

Otra: Comunicación verbal y escrita con los organismos que se encarguen de llevar la mercadotecnia de la organización, en caso de que sea por outsourcing.

b) Comunicación externa:

Comunicación verbal y escrita con los clientes de la organización, ya sea para exigir pagos realizar contratos y convenios, y exigir que estos se cumplan.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

c) Informes que elabora:

1. “Informe de comercialización” Mostrando las actividades, movimientos y resultados obtenidos por las ventas nacionales e internacionales de productos de la organización.
2. “Fondos para operación de Área” Elaborar mediante la requisición de fondos de los departamentos de su área, un informe con una estimación de los recursos requeridos para el funcionamiento de la misma en el siguiente periodo.
3. “Informe de actividades y resultados” Desarrollar semestralmente un informe donde se muestren las actividades realizadas por el área, los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Requisición de fondos” Recibir semestralmente de los Jefes de departamento un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo.
2. “Informe de actividades y resultados” Recibir un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo, por cada uno de los departamentos a su cargo.
3. “Reporte de Ventas” Recibir del Jefe de exportación y del Jefe de ventas nacionales reportes mensuales de todas las ventas realizadas por la organización.
4. “Expediente de clientes” Recibe de los jefes de exportación y ventas naciones con la finalidad de que contenga los datos generales, fiscales, de compras realizadas, monto de compras y formas de pago del cliente, así como la fecha, requerimientos y contratos de la operación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial (ventilador, calefacción o aire acondicionado).

Exteriores: Visitas al almacén y organismos que participen en el proceso de comercialización de los productos de la organización.

Equipo empleado: Computadora, impresora, teléfono celular y vehículo.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciatura en Mercadotecnia o Administración con Especialización en marketing y/o maestría.

Experiencia: 5 años en comercialización de productos de consumo masivo, promociones, punto de venta, material pop, conocimiento de prácticas comerciales de canales de distribución en tiendas de gobierno y autoservicios, experiencia en negociaciones comerciales nacionales e internacionales.

Habilidades:

Técnicas: Manejo de internet, páginas WEB, Office. Manejo de equipos de ventas. Manejo de costos y presupuestos. Proyecciones de venta. Técnicas de negociación, manejo de estrategias de mercadotecnia., planeación y lanzamiento de productos, manejo de ventas de productos agrícolas, facilidad de

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

relacionarse con clientes internos y externos, experiencia en Desarrollo de clientes potenciales.

Personalidad: Visión de negocio y de la organización, orientado al cliente, extrovertido, negociación, trabajo en equipo, comunicación, orientación a resultados, planeación por objetivos, gestión de conflictos, gestión de la información, toma de decisiones, creatividad.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: MERCADOTECNIA (OUTSOURCING)

Número del puesto: 5.1

Área: Comercial

Reporta a: Gerente Comercial

FUNCIÓN GENERAL

Objetivo del puesto:

Proporcionar información convincente y actual sobre el mercado del café, elaborar el diseño de nuevos productos e imagen de REDCAFES A.C., además de proponer las estrategias de promoción y publicidad para la organización y sus productos.

Funciones del puesto:

- Llevar a cabo investigaciones de mercado. Las investigaciones de mercado ayudan a conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales de alguna presentación de café, ya sea en oro, tostado, tostado y molido, soluble o taza, además de identificar sus características o deseos y necesidades, entre mejor se conozca el mercado, más posibilidades de éxito se tendrán.
- Proponer los diseños de nuevos productos y su precio de venta. Esta área staff se encargará de proponer los nuevos diseños de productos derivados del café, los cuales deben satisfacer las necesidades de los consumidores para los que fueron creados. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un embase

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

que además de protegerlo lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

8. Determinar los canales de distribución adecuados. Es necesario establecer las bases para que el producto, en este caso el café en cualquiera de sus presentaciones, pueda llegar de REDCAFES al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle, así como estableciendo puntos de venta propios de la organización.
9. Desarrollar la Publicidad y Promoción de la organización y sus productos. Esto quiere decir, proponer los medios y formas en los que se va dar a conocer la organización y el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No solo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: JEFE DE EXPORTACIÓN

Número del puesto: 5.2

Área: Comercial

Reporta a: Gerente Comercial

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Coordinar y llevar a cabo todas las actividades de negociación, logística y promoción necesaria para que se complete satisfactoriamente el proceso de venta de los productos de la organización fuera del territorio nacional, tomando en consideración el mercado internacional del café.

Funciones del puesto:

1. Recabar y analizar indicadores económicos que revelen el comportamiento del comercio exterior, enfocándose en el mercado internacional del café.
2. Actualizarse constantemente o anualmente, sobre las políticas internacionales que afecten directamente a la comercialización del café en el extranjero.
3. Realizar el pronóstico de exportación, con base en el análisis del mercado internacional.
4. Proporcionar la información recabada en el análisis de mercado internacional y pronóstico de exportación al Gerente Comercial, con el propósito de realizar la planeación de ventas de REDCAFES A.C. para el siguiente periodo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Promover internacionalmente la oferta de los productos de REDCAFES A.C., cuya meta sea el mercado internacional.
6. Cumplir con los contratos realizados con los clientes internacionales de REDCAFES A.C., tomando en cuenta el transporte, distribución y condiciones de la compra-venta.
7. Coordinar la logística con la agencia aduanal.
8. Solicitar y enviar muestras para la obtención de los certificados fitosanitarios requeridos para llevar a cabo el proceso de exportación.
9. Gestionar el cobro generado por la venta de café, a los clientes internacionales de la organización.
10. Establecer y mantener contactos con los diversos órganos involucrados en la actividad exportadora, tanto a nivel nacional como a internacional.
11. Promover el desarrollo de REDCAFES A.C., manteniendo actualizados las relaciones con los clientes de café internacionales, buscando siempre la satisfacción del cliente conjunta con utilidades.
12. Registrar y llevar un control del catálogo de clientes internacionales de REDCAFES A.C.
13. Apoyar al Gerente de Comercial en la elaboración de proyectos referentes a la comercialización de productos de la organización fuera del país.
14. Realizar las demás actividades que le sean pedidas por su jefe inmediato o sus superiores.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

a. Económicas.

Utilizar de manera eficiente los recursos asignados a la distribución y venta de productos cuya meta sea el

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

mercado internacional.

Llevar a cabo el cobro a los clientes internacionales de la organización.

- b. Clientes internos.** Solicitar al Jefe de Almacén la preparación de los lotes de exportación, de acuerdo a las peticiones de los clientes internacionales.
- c. Clientes Externos.** Cumplir con los convenios establecidos con los clientes internacionales.
- d. Procesos.** Supervisar y dirigir los procesos de venta con clientes internacionales.
- e. Materiales y equipo.** Dar buen uso del equipo de oficina asignado, solicitar con precisión los materiales y equipos.

Autoridad:

- a. Económicas.** Exigir el pago a los clientes internacionales de REDCAFES A.C. por la venta de café.
- b. Clientes Externos.** Gestionar el pago de los clientes internacionales de REDCAFES A.C. conforme a los términos establecidos.
- c. Procesos.** Decidir sobre las opciones de operación de la exportación de productos en los aspectos de logística, aduana y transporte.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

d. Materiales y equipo. Uso de computadora, traductor y teléfono personal asignados por la organización.

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente Comercial.

Horizontal: Comunicación verbal con el Jefe de Almacén.

Otra: Comunicación verbal y escrita con los despachos que lleven la Mercadotecnia de la organización.

b) Comunicación Externa:

Comunicación verbal y escrita con clientes extranjeros de la organización y con los organismos que participen en el proceso de exportación y comercialización internacional.

c) Informes que elabora:

- 1) “Requisición de fondos” Elaborar semestralmente un estimado de los costos y gastos de su departamento para el siguiente periodo.
- 2) “Informe de actividades y resultados” Realizar semestralmente un resumen detallado de las actividades, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo en su departamento.
- 3) “Reporte de Ventas” Reportar mensualmente sobre las ventas realizadas en el mercado extranjero.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- 4) “Expedientes de clientes”: Se elabora con la finalidad de que contenga los datos generales, fiscales, de compras realizadas, monto de compras y formas de pago de clientes extranjeros, así como la fecha, requerimientos y contratos de la operación.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial (ventilador, calefacción, aire acondicionado).

Exteriores: Visitas a los puntos de salida de café del territorio nacional, viajes de negocios con los clientes internacionales y, en caso de existir, a los puntos de venta que tenga la organización en otros países.

Equipo empleado: Computadora con internet (lap-top), teléfono celular, traductor electrónico y vehículo.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciado en Administración, Mercadotecnia, Relaciones Internacionales o Comercio Internacional.

Experiencia: 3 años de experiencia en el área de ventas y negociaciones internacionales, trámites y documentos de aduana, sanitarios y conocimiento de normas internacionales.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Habilidades:

Técnicas:

Manejo de paquetes computacionales, técnicas de negociación, conocimiento de costos de exportaciones, manejo de ventas de productos agrícolas, manejo de indicadores de ventas, conocimiento del mercado internacional de venta de productos agrícolas, facilidad de relacionarse con clientes internos y externos, experiencia en Desarrollo de clientes potenciales, ingles de negocios, toefl 550 puntos.

Personalidad:

Visión de negocio y organización, orientado al cliente, negociación internacional, comunicación, carisma, trabajo por objetivos, autocontrol, gestión del estrés, responsable, honesto, trabajo bajo presión, disponibilidad para viajar.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: JEFE DE VENTAS NACIONALES

Número del puesto: 5.3

Área: Comercial

Reporta a: Gerente Comercial

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Coordinar y llevar a cabo las actividades de negociación, logística y promoción, necesarias para que se complete satisfactoriamente el proceso de venta de los productos de REDCAFES A.C. dentro del territorio nacional, analizando el mercado de café en el país

Funciones del puesto:

1. Recabar y analizar indicadores económicos que revelen el comportamiento del mercado de café nacional.
2. Realizar el pronóstico de ventas de café a nivel nacional, con base en el análisis del mercado de café en el país.
3. Proporcionar la información recabada en el análisis del mercado de café nacional y pronóstico de ventas nacionales al Gerente Comercial, con el propósito de realizar la planeación de ventas de REDCAFES A.C. para el siguiente periodo.
4. Promover en el país la oferta de los diferentes productos de café de REDCAFES A.C. cuya meta sea el mercado nacional.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Establecer y mantener contactos permanentes con los diversos órganos involucrados en la actividad nacional mercantil.
6. Coordinar la logística para los productos de REDCAFES A.C. a nivel nacional.
7. Cumplir con los contratos realizados con los clientes nacionales de REDCAFES A.C., tomando en cuenta la logística y condiciones de la compra-venta.
8. Gestionar el proceso de cobro a los clientes de café nacionales de REDCAFES A.C.
9. Registrar y llevar un control del catálogo de clientes nacionales de REDCAFES A.C.
10. Dirigir y supervisar los diferentes puntos de venta de los productos de café dentro del territorio nacional.
11. Apoyar al Gerente Comercial en la elaboración de proyectos comerciales a nivel nacional.
12. Proponer al Gerente Comercial los puestos necesarios para el correcto funcionamiento de su departamento.
13. Realizar las demás actividades que le sean pedidas por su jefe inmediato o sus superiores.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Económicas.** Utilizar de manera eficiente los recursos asignados a la distribución y venta de productos dentro del territorio nacional.
Llevar a cabo el cobro a los clientes de café nacionales.
- b. **Clientes Internos.** Solicitar al Jefe de Almacén la preparación de los lotes

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

para venta nacional, de acuerdo a las peticiones de los clientes nacionales.

- c. Clientes Externos.** Cumplir con los convenios establecidos con los clientes nacionales.
- d. Procesos.** Supervisar y dirigir los procesos de venta con clientes nacionales.
- e. Materiales y equipo.** Dar buen uso del equipo de oficina asignado, solicitar con precisión los materiales y equipos.

Autoridad:

- a. Económicas.** Exigir el pago a los clientes nacionales de REDCAFES A.C. por la venta de café.
- b. Clientes Internos.** Establecer las necesidades de preparación de productos de acuerdo a la demanda existente de los mismos.
- c. Clientes Externos.** Gestionar el pago conforme a los términos establecidos por parte de los clientes nacionales de REDCAFES A.C. de los productos de café vendidos.
- d. Procesos.** Decidir sobre las opciones de operación de la logística y venta de productos dentro del territorio nacional.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- e. Materiales y equipo.** Para el uso de la computadora y teléfono celular asignados por la organización.

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Comercialización.

Horizontal: Comunicación verbal con el Jefe de Almacén.

Otra: Comunicación verbal y escrita con los despachos que lleven la Mercadotecnia de la organización a nivel nacional. Así como con los organismos que estén involucrados en la actividad mercantil a nivel nacional.

b) Comunicación externa:

Verbal y escrita con los clientes nacionales de la organización.

c) Informes que elabora:

1. “Requisición de fondos” Elaborar semestralmente un estimado de los costos y gastos de su departamento para el siguiente periodo.
2. “Informe de actividades y resultados” Realizar semestralmente un resumen detallado de las actividades, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo en su departamento.
3. “Reporte de Ventas” Reportar mensualmente sobre las ventas realizadas a nivel nacional.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. “Expediente de clientes” Se elabora con la finalidad de que contenga los datos generales, fiscales, de compras realizadas, monto de compras y formas de pago de clientes nacionales, así como la fecha, requerimientos y contratos de la operación.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial (ventilador, calefacción, aire acondicionado).

Exteriores: Visitas a los puntos de venta de café dentro del territorio nacional, así como, viajes de negocios con los clientes nacionales.

Equipo empleado: Computadora con internet (lap-top), teléfono celular y vehículo.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciado en Administración, Mercadotecnia, Relaciones Internacionales o carrera afín.

Experiencia: 3 años de experiencia en el área de ventas de productos agrícolas.

Habilidades:

Técnicas:

Manejo de paquetes computacionales, técnicas de negociación, manejo de ventas de productos agrícolas, manejo de indicadores de ventas, conocimiento del mercado nacional de venta de productos agrícolas,

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

facilidad de relacionarse con clientes internos y externos, experiencia en desarrollo de clientes potenciales.

Personalidad:

Visión de negocio y organización, orientado al cliente, negociación, comunicación, carisma, trabajo por objetivos, autocontrol, gestión del estrés, responsable, honesto, trabajo bajo presión, disponibilidad para viajar.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	GERENTE DE FINANZAS
Número del puesto:	6.0
Área:	Finanzas
Reporta a:	Director General
Le reportan:	Jefe de Contabilidad y Jefe de Crédito

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Proponer, coordinar y proporcionar los programas y servicios de apoyo financiero que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la organización, tanto en instancias gubernamentales como en bancos u alguna otra entidad financiera privada.

Funciones del puesto:

1. Establecer y analizar los indicadores financieros de la organización, que permitan evaluar el desempeño de la misma.
2. Desarrollar en coordinación con el Director General el presupuesto semestral de egresos e ingresos de REDCAFES A.C.
3. Llevar el ejercicio y control del presupuesto de egresos autorizado por la Asamblea y bajo los lineamientos que emita la misma o en su defecto el Consejo Administrativo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. Atender las demandas económicas de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.
5. Otorgar el recurso económico asignado por el Director General, a cada una de las áreas que conforman a la organización mediante los Gerentes de Área.
6. Indagar y coordinar el proceso para la obtención de apoyos financieros y económicos gubernamentales o ante entidades financieras y económicas privadas.
7. Gestionar con el gobierno o las entidades financieras y económicas, los apoyos económicos otorgados a la organización.
8. Supervisar el manejo contable y en materia legal fiscal de REDCAFES A.C.
9. Establecer las medidas necesarias para asegurar que se cumplan oportunamente las obligaciones a cargo de REDCAFES A.C., referidas a pago de impuestos, financieras, contables y fiscales.
10. Emitir, coordinar y revisar las auditorías financieras y contables de la organización.
11. Verificar que los inventarios de equipo y maquinaria de la organización se actualicen permanentemente.
12. Proponer y apoyar en la elaboración de manuales, planes, proyectos y programas de trabajo financieros y contables.
13. Establecer las bases para la adquisición de artículos de consumo, requeridos por las distintas áreas de la organización, verificando que se observen las disposiciones vigentes al respecto y procurando se obtengan en las mejores condiciones posibles.
14. Determinar las medidas que procedan para la custodia de los artículos, equipo y materiales adquiridos por la organización.
15. Controlar las diferentes cuentas bancarias que opere REDCAFES A.C.
16. Proponer al Director General la integración de los departamentos o puestos para el funcionamiento de área.
17. Las demás actividades que le sean conferidas por el Jefe inmediato o superiores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. Económicas.** Llevar las finanzas sanas que le permitan a la entidad solventar sus obligaciones con terceros y con el personal.
- b. Clientes Internos** Supervisar que el Jefe de contabilidad y el Jefe de Crédito cumplan con sus funciones de forma apropiada.
- c. Clientes Externos** Cumplir con las disposiciones fiscales y los acuerdos con los organismos que tengan alguna relación financiera con la organización.
- d. Procesos** Supervisión del manejo contable y crediticio de la organización.
- e. Materiales y equipo** Llevar el control del inventario de los bienes muebles e inmuebles de la entidad.
Uso adecuado de computadora y teléfono celular asignados por la organización.
- f. Personas a su cargo** 2 (Jefe de Contabilidad y Jefe de Crédito)

Autoridad:

- a. Económicas.** Emitir cheques mayores a \$10 000 para el pago de las obligaciones de la entidad.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- b. Clientes Internos.** Requerir información al Jefe de contabilidad y el Jefe de certificación.
- c. Clientes Externos** Exigir el cumplimiento de los acuerdos a los organismos que tenga alguna relación financiera con la organización.
- d. Procesos.** Determinar nuevos procesos contables, crediticios y financieros.
- e. Materiales y equipo.** Verificar que el uso de los vehículos y equipos sea el correcto, y autorizar la aplicación del mantenimiento pertinente.
- f. Personas a su cargo.** 2 (Jefe de Contabilidad y Jefe de Crédito)

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Director General

Descendente: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de Contabilidad y el Jefe de Crédito.

Horizontal: Verbal y escrita con el Gerente de Acopio y Producción, el Gerente Comercial y el Gerente de Recursos Humanos.

Otra: Comunicación verbal y escrita con las organizaciones socias de REDCAFES A.C.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

b) Comunicación Externa:

Verbal y escrita con los organismos gubernamentales, instancias financieras y económicas privadas que tengan alguna relación financiera o económica con la organización.

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Informe Financiero” Entregar periódicamente al Director General un reporte de los ingresos, egresos, balances, presupuestos, estados financieros y razones financieras que tuvo la organización en el periodo.
2. “Informe de actividades” Mostrando todas las actividades realizadas en el área, los resultados obtenidos y los recursos utilizados en el periodo.
3. “Fondos para operación de la organización” Elaborar mediante la requisición de fondos de los departamentos de su área, así como de las diferentes áreas de la organización, un informe con una estimación de los recursos requeridos para el funcionamiento de la misma.

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Requisición de fondos” Recibir semestralmente de los Jefes de departamento a su cargo un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

2. “Informe de actividades y resultados” Recibir semestralmente un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo, por cada uno de los departamentos a su cargo.
3. “Informe Contable” Obtener mensualmente por medio del departamento de Contabilidad un reporte mensual que contenga los ingresos, egresos, balances, presupuestos y estados financieros que obtuvo la organización.
4. “Informe de créditos” Recibir información semestral del Jefe de Crédito sobre todos los créditos obtenidos durante el periodo, así como los que se encuentran en trámite.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial (ventilador, aire acondicionado o calefacción).

Exteriores: Salidas a las organizaciones u organismos con los que la empresa tenga alguna relación financiera. Así como visitas a las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.

Equipo empleado: Computadora con internet, impresora, calculadora financiera y teléfono celular.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 horas para comer.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciado Contable, en Administración, en Finanzas o titulado con maestría en Finanzas.

Experiencia: Experiencia mínima de 6 años comprobable en Gerencia o Dirección de Finanzas en Grupos Financieros.

Habilidades:

Técnicas: Conocimientos sólidos en: Finanzas, presupuestos, tesorería, fiscal, contabilidad de dinero, financiamiento corporativo, análisis y manejo de riesgos financieros, fuentes de financiamiento, análisis de estados financieros, de preferencia en empresas transnacionales o grupos financieros.

Personalidad:

Estratega financiero (manejo de escenarios y estrategias) relación con instituciones bancarias (negociación de líneas de crédito), experto en elaboración y seguimiento de presupuestos, estrategia fiscalista, capacidad de análisis y de síntesis, excelente comunicación oral y escrita, excelentes relaciones interpersonales, capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, cualidades de liderazgo y motivación, capacidad de negociación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: JEFE DE CONTABILIDAD

Número del puesto: 6.1

Área: Finanzas

Reporta a: Gerente de Finanzas

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Realizar y verificar que los registros contables estén aplicados en forma correcta a través del registro diario, obtener y proporcionar información contable que sea confiable y oportuna, además de presentar en tiempo y forma las declaraciones y pagos de impuesto a cargo de REDCAFES A.C.

Funciones del puesto:

1. Formular en tiempo y forma los balances, presupuestos, estados financieros al Gerente de Finanzas, o bien, si es solicitada por el Director General, Consejo de Administración, Consejo de vigilancia o algún representante de las organizaciones asociadas a REDCAFES A.C.
2. Supervisar que se mantenga actualizado el catálogo de cuentas contables de REDCAFES A.C.
3. Revisar diariamente las pólizas de cheques de la organización y elaborar un concentrado de cada una de ellas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

4. Programar diariamente los pagos a efectuar, mediante la solicitud de cheques.
5. Presentar las declaraciones de los impuestos a cargo de REDCAFES A.C.
6. Destinar fondos para el gasto corriente de la oficina: papelería y consumibles, nómina, viáticos y estímulos.
7. Controlar la caja chica de conformidad con la cantidad establecida.
8. Auxiliar al Gerente de Finanzas en la preparación del presupuesto anual para la organización.
9. Elaboración del reporte diario de cheques, cheques pagados, devueltos y cancelados por REDCAFES A.C.
10. Supervisar que se contabilicen todos los cheques y/o traspasos efectuados diariamente por la organización.
11. Mantener actualizado el catálogo de cuentas contables de la organización.
12. Efectuar asistencia técnica en materia contable y fiscal a las asociadas de REDCAFES A.C.
13. Elaboración de conciliaciones bancarias de REDCAFES A.C.
14. Llevar el registro y control de los movimientos que se generen respecto a la custodia y conservación de los artículos, vehículos y materiales adquiridos por la organización.
15. Rendir los informes que le sean requeridos por el Gerente de Finanzas.
16. Cualquier otra función que el Gerente de Finanzas o su superior considere que debe realizar.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Responsabilidades:

a. Económicas.

Resguardo y manejo adecuado de la caja chica, de \$10 000 como máximo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- b. Clientes Internos.** Supervisar y coordinar el trabajo de los auxiliares contables.
- c. Clientes Externos.** Efectuar en tiempo y forma los compromisos referentes a las declaraciones y pago de impuestos por parte de REDCAFES A.C.
- d. Procesos.** Llevar conforme a la ley nacional, el proceso contable en la organización, así como el pago de impuestos.
- e. Materiales y equipo.** Actualizar permanentemente el inventario de la organización.
- f. Personas a su cargo.** 1 (Auxiliar Contable)

Autoridad:

- a. Económicas.** Manejo y uso de la caja chica, gastos máximos de \$10 000.
- b. Clientes Internos.** Dirigir el trabajo de los auxiliares contables.
- c. Personas a su cargo.** 1 (Auxiliar contable)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Finanzas.

Descendente: Comunicación verbal con el Auxiliar contable.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de exportación, Jefe de ventas nacionales y Jefe de Almacén.

Otra: Comunicación verbal y escrita con las organizaciones socias de REDCAFES A.C.

b) Comunicación Externa:

Comunicación verbal y escrita con las diferentes dependencias del Ejecutivo Federal.

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Informe Contable” Realizar mensualmente un reporte que contenga los ingresos, egresos, balances, presupuestos y estados financieros que obtuvo la organización en el periodo.
2. “Requisición de fondos” Realizar semestralmente un estimado de los costos y gastos de su departamento para el siguiente periodo.
3. “Informe de actividades y resultados” Redactar un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo en su departamento.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

d) Informes que recibe de sus subordinados:

1. “Informe de actividades” Recibir semestralmente un resumen detallado de las actividades realizadas y los recursos utilizados durante el periodo por parte de los Auxiliares Contables.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial (ventilador, calefacción o aire acondicionado).

Exteriores: Salidas a las dependencias del Ejecutivo Federal.

Equipo empleado: Computadora, calculadora, caja de seguridad (caja chica), teléfono celular y vehículo.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con 2 hora para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciado en Contaduría.

Experiencia: Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos contables.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Habilidades:

Técnicas:

Manejo de programas contables, manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales. Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales contables. Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto: Código de comercio, Ley del Sistema de administración de pensiones, Código de Trabajo y Control Interno.

Personalidad:

Planificador, metódico, ordenado, alta capacidad de análisis y de síntesis, excelentes relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo, visión de negocio, visión de la organización, capacidad para toma de decisiones, trabajo en equipo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: AUXILIAR CONTABLE

Número del puesto: 6.1.1

Área: Finanzas

Reporta a: Jefe de Contabilidad

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Apoyar en aquellas labores de oficina, como lo son la papelería, contestar llamadas, transmitir recados, transcribir escritos, además de darle seguimiento a la información, registros y documentos contables que se le asignen y/o que reciba con motivo de su función.

Funciones del puesto:

1. Reunir, revisar y resguardar la documentación para integrar el soporte necesario para el pago de las facturas.
2. Realizar la contabilización de comprobantes de ingresos y egresos.
3. Realizar pagos y depósitos en bancos, así como obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias.
4. Obtener las fichas de depósito, correspondientes a los pagos que realizan los clientes en los bancos con los que REDCAFES tiene convenio.
5. Elaborar los diversos tipos de pólizas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

6. Archivar las pólizas y comprobantes de la organización.
7. Obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias.
8. Capturar información en los diferentes sistemas informáticos de la organización, principalmente en la computadora que se le haya asignado para desempeñar su función.
9. Resguardar los documentos autorizados por el Jefe de Contabilidad.
10. Tomar conocimiento de los eventos de capacitación e informativos que REDCAFES A.C. organizará en beneficio de los asociados, así como proporcionar la información a las personas interesadas que la soliciten.
11. Contestar las llamadas telefónicas dirigidas al personal del área o de la organización, tomar recados y pasarlos a su destinatario directo.
12. Auxiliar en las actividades de recepción y seguimiento de usuarios de la organización, que hagan a través de la vía telefónica, personal, e-mail y otros.
13. Las demás actividades que le sean encomendadas por el Jefe de Contabilidad.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Procesos.** Llevar a cabo en tiempo y forma las actividades de oficina que le son encomendadas.
- b. **Materiales y equipo.** Uso adecuado de computadora, calculadora y llenado de pólizas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN

a) **Comunicación Interna:**

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de contabilidad.

c) **Informes que elabora:**

A su superior:

1. “Informe de actividades” Realizar y proporcionar semestralmente al Jefe de contabilidad, un reporte de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el semestre.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Mesas de trabajo en oficinas con clima artificial.

Exteriores: Salidas a Bancos o sitios donde se tengan que efectuar algún pago de la organización requerido por el Jefe de Contabilidad.

Equipo empleado: Computadora y calculadora.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con dos horas para comer.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciado en Contaduría o carrera trunca, Carrera Técnica en Contabilidad.

Experiencia: Experiencia mínima de 1 a 3 años en puestos similares.

Habilidades:

Técnicas:

Manejo de programas Contables. Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de la República. Elaboración y registro de pólizas en sistema de contabilidad. Uso de paquetes computacionales, Windows y Office.

Personalidad:

Planificador, metódico, ordenado.
Capacidad de análisis y de síntesis.
Trabajo en equipo.
Facilidad de comunicación.
Gestión de la información.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: JEFE DE CRÉDITO

Número del puesto: 6.2

Departamento: Finanzas

Reporta a: Gerente de Finanzas

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Buscar y obtener créditos para los socios productores, así como para la operatividad de la organización, elaborar toda la documentación necesaria para su obtención, además de supervisar y coordinar los pagos de los mismos a cargo de la organización.

Funciones del puesto:

1. Buscar y obtener en diferentes instancias u organismos, créditos de diferente índole, analizarlos y determinar el riesgo y su beneficio para la organización.
2. Requerir la información y documentos solicitados para la obtención de los créditos.
3. Realizar los trámites pertinentes con los organismos otorgadores de créditos, para la obtención de los mismos.
4. Notificar montos, condiciones y beneficiarios, una vez obtenido el crédito, al Gerente de Finanzas y de ser el caso, a las organizaciones asociadas beneficiadas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Hacer llegar los créditos, conforme a las condiciones previamente señaladas, a los beneficiarios.
6. Programar los cobros a realizar, para el pago de los créditos, acorde a las fechas estipuladas en los convenios con los productores u organizaciones socias.
7. Verificar y realizar en tiempo y forma los pagos de los créditos solicitados.
8. Supervisar que los organismos otorgantes del crédito, cumplan con lo establecido.
9. Dar respuesta a las dudas o inconformidades de las personas u organizaciones a las que se le otorgó algún crédito.
10. Supervisar que los créditos sean utilizados para lo que se solicitaron.
11. Capacitar a los productores en materia de la obtención y utilización de los créditos.
12. Las demás actividades que le encomiende el Gerente de Finanzas.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Económicas.** Hacer llegar el crédito a las organizaciones asociadas, socios, departamentos o puestos para quienes fue solicitado.
- b. **Clientes Externos.** Cumplir en tiempo y forma con las responsabilidades adquiridas con los organismos crediticios.
- c. **Procesos.** Supervisar que el crédito sea utilizado por los beneficiarios.
Llevar a cabo el proceso necesario para la obtención de los diferentes créditos en beneficio de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- d. Materiales y equipo.** Uso adecuado de la computadora y teléfono celular de la organización.

Autoridad:

- a. Clientes Externos.** Solicitar a los organismos crediticios, que tengan alguna relación con REDCAFES A.C., el cumplimiento de sus obligaciones.

- b. Procesos** Solicitar y exigir a la organización que cumpla con el pago del crédito conforme a las fechas establecidas. Exigir que los créditos otorgados se utilicen con la finalidad para lo que fueron adquiridos.

- c. Materiales y equipo.** En el uso de la computadora y teléfono celular asignados, propiedad de la organización.

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Finanzas.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de Contabilidad.

Otra: Comunicación con las organizaciones socias de REDCAFES A.C. y los beneficiarios de algún crédito y que formen parte de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

b) **Comunicación Externa:**

Comunicación verbal y escrita con los organismos que tengan alguna relación crediticia con la organización.

c) **Informes que elabora:**

A su superior:

1. “Requisición de fondos” Realizar semestralmente un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo de su departamento, proporcionándolo al Gerente de Finanzas.
2. “Informe de actividades y resultados” Elaborar semestralmente un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo, y entregarlo al Gerente de Finanzas.
3. “Informe de créditos” Reportar semestralmente al Gerente de Finanzas sobre todos los créditos obtenidos durante el periodo, así como los que se encuentran en trámite.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial (ventilador, calefacción o aire acondicionado)

Exteriores: Salidas a las organizaciones u organismos con los que la empresa tenga alguna relación crediticia. Y salidas a las organizaciones socias con el propósito de explicar los procesos para la obtención de algún crédito.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Equipo empleado: Computadora y teléfono celular.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con dos horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciado en Contaduría o Administración.

Experiencia: Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar.

Habilidades:

Técnicas: Conocimientos de crédito, gestión de programas oficiales y manejo de tasas de interés y tipos de cambio. Manejo de sistemas administrativos. Manejo de Windows, Office e Internet.

Personalidad: Capacidad de organización, control y seguimiento. Facilidad para trabajar en equipo. Capacidad para trabajar con procedimientos, normas y estándares. Orientado al beneficio de los socios y desarrollo organizacional. Capacidad de negociación. Gestión de conflicto. Facilidad de palabra.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Número del puesto:	7.0
Área:	Recursos Humanos
Reporta a:	Director General
Le reportan:	Jefe de reclutamiento y selección de personal, Jefe de nómina y Jefe de mantenimiento.

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Lograr la óptima administración de los recursos humanos en REDCAFES, mediante el diseño e implementación de sistemas y procedimientos de trabajo, que generen el cumplimiento oportuno y eficaz de sus funciones y responsabilidad; así como, la instrumentación de acciones que promuevan la conservación del bienestar de los trabajadores dentro de la organización

Funciones del puesto:

1. Analizar e informar al Director General las propuestas de movimientos, contratación, sueldos y prestaciones de todo el personal que integra REDCAFES.
2. Planear, organizar y supervisar el proceso de reclutamiento y selección del personal que formará parte de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

3. Planear y vigilar el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso en la organización.
4. Examinar la recepción de la información referente a renuncias, bajas, retardos faltas, permisos, cambios y sustituciones y su reflejo en la nómina.
5. Elaborar los planes de liquidación del personal de REDCAFES A.C.
6. Vigilar la organización y control del archivo integral del personal de REDCAFES A.C.
7. Supervisar la elaboración de la nómina administrativa y que se efectúen los descuentos y retenciones de acuerdo a las normas vigentes de la materia.
8. Planear e implantar el paquete de prestaciones de la organización.
9. Vigilar los trámites administrativos referentes al IMSS, INFONAVIT, SAR., etc.
10. Vigilar que se cumpla con las obligaciones y derechos de los trabajadores, según la Ley Federal de Trabajo, y demás leyes que se apliquen.
11. Planear, organizar y coordinar con apoyo de los Gerentes de Área, el plan de adiestramiento y capacitación anual para el personal de la organización
12. Analizar el impacto de la capacitación en las personas de la organización que la recibieron, con el propósito de hacer modificaciones o dejar el plan de adiestramiento y capacitación pasado.
13. Coordinar la creación y funcionamiento de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
14. Vigilar que se cumplan las acciones y prácticas preventivas para evitar y eliminar las condiciones inseguras dentro de REDCAFES.
15. Participar activamente en las tareas de seguridad.
16. Supervisar y vigilar el desempeño de los jefes de departamento a su cargo.
17. Diseñar, implementar y actualizar los manuales específicos propios de su área.
18. Representar a la organización en los actos que se le confieren.
19. Las demás que le confieran su jefe inmediato o superiores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. Económicas.** Uso óptimo de los recursos destinados a su área.
- b. Clientes Internos.** Coordinar y supervisar las labores del Jefe de mantenimiento, Jefe de nómina y Jefe de Reclutamiento y Selección.
- c. Procesos.** Vigilar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación del personal de RECAFES A.C.
Examinar que los pagos referentes a la nómina sean realizados conforme a la Ley.
Supervisar que se cumplan las acciones referentes a los procesos de seguridad e higiene dentro de las instalaciones de la organización.
- d. Materiales y equipo.** Vigilar que a las instalaciones, maquinaria y equipo de la organización se les dé el mantenimiento adecuado.
Buen uso de la computadora y teléfono personal asignados para cumplir su labor.
- e. Personas a su cargo** 3 (Jefe de nómina, Jefe de mantenimiento y Jefe de reclutamiento y selección de personal)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Autoridad:

- a. Económicas.** Destinar el recurso que considere pertinente para cada uno de los departamentos que conforman a su área.
- b. Clientes Internos.** Exigir información a cada uno de los Jefes de departamento a su cargo.
- c. Procesos.** Hacer las modificaciones que considere pertinentes en el proceso de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación de personal.
Determinar si los procesos de seguridad e higiene son los adecuados para cuidar la integridad del personal.
- d. Personas a su cargo** 3 (Jefe de nómina, Jefe de mantenimiento y Jefe de reclutamiento y selección de personal)

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Director General.

Descendente: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, Jefe de Nómina y Jefe de Mantenimiento.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita con Gerente de Acopio y Transformación, Gerente de Finanzas y Gerente de Comercialización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

b) **Comunicación Externa:**

Comunicación verbal y escrita con los organismos que vayan a dar algún tipo de capacitación al personal dentro de la organización.

c) **Informes que elabora:**

A su superior:

1. “Informe de personal, instalaciones y maquinaria” Entregar un reporte semestral en el que se detallen los movimientos que hubo conforme a la nómina, así como un directorio actualizado de la plantilla del personal, y las capacitaciones que tuvieron lugar en el periodo. Describir el estado de las instalaciones y la maquinaria.
2. “Informe de actividades” Realizar semestralmente un informe donde se muestren todas las actividades realizadas en el área, los resultados obtenidos y los recursos utilizados en el periodo.
3. “Fondos para operación de Área” Elaborar mediante la requisición de fondos de los departamentos de su área, un informe con una estimación de los recursos requeridos para el funcionamiento de la misma.

d) **Informes que recibe de sus subordinados:**

1. “Requisición de fondos” Recibir semestralmente del Jefe de Reclutamiento y selección de personal, Jefe de nómina y Jefe de mantenimiento, un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo.
2. “Informe de actividades y resultados” Recibir semestralmente un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo, por cada uno de los departamentos a su cargo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

3. “Plantilla de Personal” Analizar los reportes quincenales que le entregue el Jefe de Nómina con todas las afectaciones que hubo por empleado durante el período, así como la obligación del pago de nómina.
4. “Informe de Capacitación de personal” Cada que se dé una capacitación, recibir del Jefe de Reclutamiento y Selección el desplegado de lo que consistió la capacitación al personal de la organización.
5. “Relación del estado de las instalaciones y maquinaria” Recibir bimestralmente del Jefe de Mantenimiento un reporte en el que detalle las condiciones en las que se encuentra la maquinaria y las instalaciones de la organización, el efecto que esto tiene o podrá tener, así como las sugerencias pertinentes.

CONDICIONES LABORALES

- Interiores:** Oficina con clima artificial.
- Exteriores:** Recorridos por las diferentes áreas de la organización.
- Equipo empleado:** Computadora, impresora, teléfono celular.
- Horario:** Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con dos horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudios:** Licenciatura en Administración, Relaciones Industriales, Contaduría o Psicología (titulado).
- Experiencia:** 5 años de experiencia en puesto similar, administración de Nómina, relaciones laborales

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Habilidades:

Técnicas:

Manejo de Excel, conocimiento de paquetes de nominas, Ley del IMSS, Ley Federal del trabajo, Ley del ISR, Ley del IVA., capacitación, desarrollo organizacional, SUA IDSE, declaraciones e impuestos, manejo de factor humano, programas de integración, planeación y desarrollo de los recursos humanos. Diagnostico de cultura organizacional, aplicación de técnicas reclutamiento y selección de personal a todos los niveles, análisis y descripciones de puestos, aplicación de pruebas psicométricas.

Personalidad:

Planificador, metódico, ordenado. Liderazgo. Integridad. Gestión de conflictos. Negociación. Alta capacidad de análisis y de síntesis. Excelentes relaciones interpersonales. Facilidad de palabra. Gestión del tiempo. Visión de negocio. Visión organizacional. Capacidad para toma de decisiones. Trabajo en equipo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto: JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Número del puesto: 7.1

Área: Recursos Humanos

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Llevar a cabo los procesos de selección y reclutamiento del personal que pretende ingresar a REDCAFES, coadyuvando a que se realicen con imparcialidad, eficiencia y efectividad, así como organizar e implementar los planes de adiestramiento y capacitación de personal de la organización.

Funciones del puesto:

1. Planear y organizar los requerimientos de los puestos para las diferentes áreas de la organización.
2. Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal que tenga la organización, e informar los resultados al Gerente de Recursos Humanos.
3. Recibir las solicitudes para cubrir las vacantes o sustituciones temporales de algún puesto de la organización.
4. Realizar la entrevista inicial con los candidatos al puesto y analizar si cubre el perfil solicitado.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Realizar el programa de inducción del personal para lograr una mejor incorporación en la organización.
6. Realizar los trámites de contratación del personal autorizado para entrar a REDCAFES.
7. Establecer el cumplimiento a las cláusulas contenidas en los contratos de trabajo de los empleados de REDCAFES A.C.
8. Solicitar y controlar, en conjunto con el Jefe de Nómina, la documentación del personal contratado en REDCAFES.
9. Controlar las fechas de inicio y términos de los contratos de empleados por tiempo determinado y realizar las gestiones y avisos para su renovación o terminación de labores en REDCAFES.
10. Recibir las solicitudes de alumnos universitarios que deseen realizar en REDCAFES A.C. su tesis, proyecto o servicio social.
11. Apoyar al Director de Recursos Humanos en la detección de necesidades para la elaboración e implantación del plan de adiestramiento y capacitación.
12. Medir el impacto de la capacitación en las personas de la organización que la recibieron.
13. Evaluar conjuntamente con los responsables de las áreas, la efectividad de los cursos, talleres y seminarios que se impartan a los empleados de REDCAFES.
14. Las demás actividades que le sean conferidas por su jefe inmediato o superiores.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Responsabilidades:

- f. **Económicas.** Dar uso, conforme a lo solicitado, de los recursos destinados a su departamento.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- a. Clientes Internos.** Asegurar que el personal propuesto para ingresar a formar parte de la organización cumpla con las características para cubrir el puesto.
- b. Clientes Externos.** Atender a las personas interesadas en ocupar algún puesto dentro de la organización, así como las que pretenden ocupar un trabajo temporal.
- c. Procesos.** Realizar el proceso de reclutamiento, selección, inducción y de capacitación de personal.
- d. Materiales y equipo.** Cuidado de la computadora y teléfono celular asignados por la organización.

Autoridad:

- a. Clientes Internos.** Exigir al personal de REDCAFES A.C. que cumpla con las cláusulas establecidas en los contratos de trabajo.
- b. Clientes Externos.** Exigir la información requerida a los postulantes para cubrir algún puesto dentro de la organización, de lo contrario dejarlos fuera del proceso.
- c. Procesos.** Determinar cuáles son los candidatos seleccionados para cubrir el puesto, previo al proceso de contratación.
- d. Materiales y equipo.** Para el uso de la computadora y teléfono celular asignados por la organización para que cumpla sus funciones.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Recursos Humanos.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita f con el Jefe de Nómina.
Comunicación verbal y escrita con los diferentes Jefes de departamento.

Otra: Comunicación verbal y escrita con los demás puestos de la organización.

b) Comunicación Externa:

Comunicación verbal y escrita con personas interesadas en cubrir las vacantes para las diversas áreas de la organización.

Comunicación verbal y escrita con diversas instituciones o despachos para implementar los adiestramientos o capacitaciones que necesite el personal de REDCAFE A.C.

c) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Informe de Capacitación de personal” En caso de existir, entregar al Gerente de Recursos Humanos el desplegado de lo que consistió la capacitación al personal de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

2. “Requisición de fondos” Realizar semestralmente un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo de su departamento, proporcionándolo al Gerente de Recursos Humanos.
3. “Informe de actividades y resultados” Elaborar un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo, y entregarlo al Gerente de Recursos Humanos.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial.

Exteriores: Visitas a las dependencias o con las organizaciones que vayan a brindar algún servicio de capacitación a empleados de REDCAFES A.C.

Equipo empleado: Computadora y teléfono celular.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con dos horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciado en Psicología, Administración o Relaciones Industriales (Titulado).

Experiencia: 3 Años en el área de reclutamiento y selección.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Habilidades:

Técnicas: Conocimiento, aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y psicométricas, detección de necesidades de capacitación de personal, elaboración de planes de trabajo. Diagnostico de cultura organizacional, aplicación de técnicas reclutamiento y selección de personal a todos los niveles, análisis y descripciones de puestos.

Personalidad:

Negociación
Comunicación
Capacidad de análisis
Trabajo en equipo
Carisma
Toma de decisiones
Integridad
Reservado

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	JEFE DE NÓMINA
Número del puesto:	7.2.
Área:	Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente de Recursos Humanos

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Realizar las acciones necesarias para la elaboración de la nómina, con las respectivas cuotas y retenciones que señalen las disposiciones legales nacionales vigentes, así como, la aplicación del pago en tiempo y forma de los sueldos y prestaciones del personal que integra a la organización.

Funciones del puesto:

1. Realizar los trámites administrativos referentes al AFORE e INFONAVIT y controlar los registros correspondientes del personal de REDCAFES A.C.
2. Gestionar ante el IMSS, todo trámite administrativo que requiera el trabajador de la organización como: afiliación, vigencia, constancias laborales, entre otras.
3. Organizar y supervisar el sistema de control de asistencias y retardos del personal administrativo.
4. Registrar en el sistema de nómina las faltas, incapacidades, compensaciones, préstamos, permisos etc., en el período correspondiente.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

5. Revisar y realizar actualizaciones en el Sistema de IMSS las incapacidades, altas, bajas o modificaciones al salario.
6. Revisar y procesar la nómina del personal administrativo que integran la organización.
7. Depositar la nómina administrativa en el Banco, vía internet.
8. Controlar y resguardar la información de la nómina administrativa de la organización.
9. Proporcionar al personal administrativo de REDCAFES A.C. la información y documentación relacionada con sus pagos.
10. Elaborar y actualizar el tabulador de sueldos y salarios.
11. Elaborar el cálculo y determinar los finiquitos y liquidaciones de los empleados de la organización por término de la relación laboral.
12. Calcular y elaborar los honorarios asimilables a los sueldos de todo el personal que labore en la organización y no tenga un contrato fijo de trabajo.
13. Las demás actividades que le sean conferidas por el Jefe Inmediato o Superiores.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades:

- a. **Económicas.** Realizar el pago de la nómina de REDCAFES A.C.
- b. **Clientes Internos.** Verificar que cada uno de los empleados de REDCAFES A.C. reciba sus sueldos y prestaciones a las que tienen derecho legalmente.
- c. **Procesos.** Llevar a cabo de forma adecuada el proceso del pago de nómina, con las modificaciones periódicas necesarias, y

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

llevar un registro de ello.

- d. Materiales y equipo.** Resguardo y cuidado de computadora, calculadora y software para el pago de nómina.

Autoridad:

- a. Procesos.** Hacer las modificaciones en tiempo y forma llevar el control de la nómina de REDCAFES A.C. apegado a lo que indica la Ley de nuestro país.
- b. Materiales y equipo.** Para el uso de la computadora personal designada para cumplir su función por parte de la organización.

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Recursos Humanos.

Horizontal: Comunicación verbal y escrita con el Jefe de Certificación a Productores, Jefe de Almacén, Jefe de Exportación, Jefe de Ventas Nacionales, Jefe de Contabilidad, Jefe de Crédito, Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, Jefe de Mantenimiento.

Otra: Comunicación verbal y escrita con Técnicos Capacitadores, Supervisor de Calidad y Auxiliar Contable, así como con el Gerente de Finanzas, Gerente de Acopio y Transformación, Gerente de Comercialización y Director General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

b) **Comunicación Externa:**

Comunicación verbal y escrita ocasional con las diferentes dependencias o instituciones con las que se lleve a cabo el proceso del pago de la nómina.

c) **Informes que elabora:**

A su superior:

1. “Plantilla de Personal” Generar un reporte quincenal con todas las afectaciones que hubo por empleado durante el período, así como la obligación del pago de nómina y entregárselo al Gerente de Recursos Humanos.
2. “Solicitud de Pago de Nómina” Requerir quincenalmente al Gerente de Recursos Humanos la autorización del depósito bancario correspondiente para cada empleado vía internet.
3. “Informe de Actividades” Emitir los reportes de control relacionados con las actividades que desempeña, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo.
4. “Requisición de fondos” Realizar semestralmente un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo de su departamento, proporcionándolo al Gerente de Recursos Humanos.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial.

Exteriores: Salidas a las dependencias de gobierno que se encarguen de vigilar y brindar protección y seguridad a los trabajadores.

Equipo empleado: Computadora con software para control y pago de nómina, calculadora, impresora y teléfono.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Horario: Lunes a viernes de 9:00 hrs a 19:00 hrs. Con dos horas para comer.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios: Licenciatura o carrera trunca en Contaduría o Administración especialidad en el manejo de cálculo de nominas e impuestos sobre sueldos y salarios.

Experiencia: 3 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades:

Técnicas: Manejo de Excel, conocimiento de paquetes de nominas, Ley del IMSS, Ley Federal del trabajo, Ley del Infonavit, Ley del ISR, Ley del IVA., SUA IDSE, declaraciones e impuestos. Finiquitos, integración de salarios, incidencias.

Personalidad: Planificador, metódico, ordenado. Integridad. Discreción. Gestión de conflictos. Negociación. Autocontrol. Equilibrio emocional. Excelentes relaciones interpersonales. Facilidad de palabra. Manejo del estrés.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto:	JEFE DE MANTENIMIENTO
Número del puesto:	7.2
Departamento:	Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente de Recursos Humanos

FUNCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Coordinar las actividades relacionadas con el funcionamiento normal y conservación del equipo, maquinaria e instalaciones de la organización, proponiendo las condiciones de uso, cuidado y optimización de los mismos, asegurando la integridad de los empleados así como las instalaciones de la organización.

Funciones del puesto:

1. Vigilar que el equipo y maquinaria de la organización funcionen de forma normal.
2. Dar mantenimiento al equipo y la maquinaria de la organización.
3. Vigilar la limpieza del equipo y áreas de trabajo en donde opera REDCAFES.
4. Establecer métodos que operen para proteger los bienes e instalaciones de REDCAFES A.C., así como, para la aplicación de acciones preventivas en materia de protección civil.
5. Desarrollar los reglamentos internos de higiene y seguridad de acuerdo a las necesidades de cada área, el reglamento deberá regir en toda la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

6. Supervisar que la organización cuente el de equipo de seguridad como lo son extintores, mangueras, rutas de evacuación, alarmas, entre otros.
7. Proporcionar periódicamente mantenimiento y supervisión a los equipos de prevención de incendios.
8. Presentar un cronograma para llevar a cabo simulacros de evacuación de la empresa en caso de una emergencia.
9. Crear con el personal de la organización diferentes grupos encargados de la coordinación, en caso de emergencias tales como: terremotos, incendios, desastres naturales, etc.
10. Promover la participación de los empleados en estas tareas para crear una conciencia de prevención de accidentes dentro de la organización.
11. Elaborar el presupuesto para la adquisición, instalación y mantenimiento del equipo de seguridad.
12. Vigilar que el equipo de seguridad funcione de forma normal y se encuentre en el lugar indicado.
13. Coordinar al personal encargado de la limpieza y la vigilancia dentro de la organización.
14. Procurar la existencia de un botiquín de primeros auxilios dentro de las instalaciones de REDCAFES A.C.
15. Proporcionar la señalización suficiente para conocer las salidas de emergencia, los sitios de los extinguidores, mangueras, y el equipo de seguridad en toda la organización.
16. Las demás actividades que le sean encomendadas por su Jefe inmediato o superiores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Responsabilidades:

- a. Económicas.** Destinar conforme a lo solicitado, el presupuesto destinado para su departamento.

- b. Clientes externos** Procurar que las personas que visiten la organización, cumplan con las medidas de seguridad e higiene que se tienen dentro de REDCAFES A.C.

- c. Procesos.** Llevar a cabo el proceso de mantenimiento de las instalaciones, equipo y maquinaria de REDCAFES A.C.
Llevar a cabo los procesos para la prevención y control de accidentes.
Gestionar la seguridad del personal de REDCAFES.

- d. Materiales y equipo.** Cuidado de la maquinaria, equipo e instalaciones propiedad de REDCAFES A.C.

- e. Personas a su cargo.** Las personas que realicen la limpieza y la vigilancia en la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Autoridad:

- a. Clientes Internos.** Exigir al personal de REDCAFES A.C. que participe en los programas de seguridad y prevención que se lleven a cabo dentro de la organización.
- b. Clientes Externos.** Solicitar a las personas que visiten la organización, que cumplan con las medidas de seguridad e higiene que se tienen, y en casos extremos solicitar su salida.
- c. Procesos.** Llevar a cabo y programar los procesos de higiene, seguridad y prevención dentro de la organización.
- d. Personas a su cargo.** Las personas que realicen la limpieza y la vigilancia en la organización.

COMUNICACIÓN

a) Comunicación Interna:

Ascendente: Comunicación verbal y escrita con el Gerente de Recursos Humanos.

Horizontal: Comunicación verbal con el Jefe de Almacén.

Otra: Comunicación verbal con personas encargadas de la limpieza y vigilancia dentro de la organización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

b) Informes que elabora:

A su superior:

1. “Relación del estado de las instalaciones y maquinaria” Realizar bimestralmente un reporte en el que se detalle las condiciones en las que se encuentra la maquinaria y las instalaciones de la organización, el efecto que esto tiene o podrá tener, así como las sugerencias pertinentes.
2. “Requisición de fondos” Realizar semestralmente un estimado de los costos y gastos para el siguiente periodo de su departamento, proporcionándolo al Gerente de Recursos Humanos.
3. “Informe de actividades y resultados” Elaborar semestralmente un resumen detallado de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante el periodo, y entregarlo al Gerente de Recursos Humanos.

CONDICIONES LABORALES

Interiores: Oficina con clima artificial.

Exteriores: Recorridos por todas las áreas o instalaciones donde opere la organización.

Equipo empleado: Computadora y cámara.

Horario: Lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs. Con dos horas para comer.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Estudios: Ingeniero en Mecánica, Ingeniero Industrial, Administrador, Ingeniero Mecánico Industrial, Ingeniero en Mantenimiento.

Experiencia: 3 años en mantenimiento preventivo y correctivo de unidades eléctrico, mecánico, manejo de las distintas áreas (limpieza, jardinería, almacén, mensajería, vigilancia, etc.), experiencia en supervisión.

Habilidades:

Técnicas: Maquinaria y herramientas, sistemas de seguridad industrial, Llevar responsabilidades gerenciales de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización para asegurar de manera adecuada la seguridad de todos las instalaciones, equipos y maquinaria, cumplimiento con las leyes y regulaciones de seguridad e higiene de la LFT.

Personalidad:

Proactivo. Dinámico. Gestión de conflictos. Gestión de recursos. Puntual. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

6.1 OBSERVACIONES

Después de realizado este proyecto, se recomienda a la organización tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Es de suma importancia la división del trabajo, esto permite mayor productividad en las funciones y actividades que se realizan dentro de la organización, por ello la importancia del uso de este manual y su implantación paulatina dentro de la misma.
- b) Se recomienda implementar los puestos conforme al organigrama, de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, esto debido a la importancia que tienen cada uno de ellos.
- c) Al principio los puestos que se vayan integrando, de acuerdo al punto antes mencionado, deberán cubrir las actividades de los puestos inferiores (en caso de que estos aún no estén activos). Y se deberán integrar los puestos conforme la carga de trabajo lo requiera.
- d) La especialización, específica en cada puesto, es un aspecto que no se debe dejar pasar y de esta forma, se deben cubrir los puestos conforme a las funciones y perfiles que se describen en este manual.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS SUSTENTABLES A.C.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

- e) Debido a que el presente Manual de Organización se realizó con una visión a corto y mediano plazo, y con el propósito de mantener su vigencia, este requiere de actualizaciones periódicas o conforme a las necesidades que surjan dentro de la organización, por ejemplo, actualización de funciones, creación de nuevos puestos, departamentos o áreas.
- f) En el área de comercialización se encuentra el departamento de Mercadotecnia como outsourcing. Debido al crecimiento y visión que tiene la organización, y con miras hacia la distribución de diferentes marcas de la misma, es conveniente que se considere la integración de este departamento en la organización, es decir, como un departamento dentro de REDCAFES A.C. y ya no como outsourcing.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

GLOSARIO

A

Actividad: Cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones.

Área: Es la agrupación de los departamentos de acuerdo al origen y tipo de las actividades que realizan.

Asesoría (Staff): Es la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc.

Autoridad: Es el derecho que tiene una persona de exigir a otra que cumpla ciertos deberes.

C

Café bajo sombra Es el que se cultiva intercalado con árboles y plantas de otras especies. Estos árboles al llegar a ser más altos que las matas de café, les forman una sombra por encima. La sombra es un ingrediente necesario para la biodiversidad y también contribuye a dar calidad al buen café.

Café convencional: El cual además de las labores culturales correspondientes, desde su establecimiento o etapas posteriores es cultivado con el uso de productos químicos, ya sea para incrementar su nivel de productividad o para el control de plagas y enfermedades del cafeto, logrando una mayor producción, mejor calidad y como consecuencia mejores ingresos al productor.

Café gourmet: Cuya preparación de café convencional u orgánico, está hecha para los consumidores de gustos más sofisticados y selectos

Café orgánico: Se cultiva con una mayor intensificación de prácticas culturales, pero sin el uso de productos químicos, los cuales son sustituidos por productos orgánicos o biológicos tales como, abonos o compostas preparados a base de pulpa de café y lombrices entre otros, para mejorar la composición física y nutricional del los suelos, así como también el uso de hongos e insectos como para el control biológico de plagas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Café oro: Es el nombre que recibe el grano de café posterior a que se le haya separado las distintas envolturas a través del proceso de descascarillado. Este es tipo de café que se encuentra listo para ser tostado y posteriormente molido.

Café pergamino: Los granos son retirados de la cereza y se presentarán en una fina capa exterior al secarse en el sol. Una vez seco, se les conoce como "café pergamino", porque cada grano tiene un fino papel de pergamino blanco como recubrimiento.

Cafés sustentables Es el que se produce buscando el equilibrio entre la eficiencia productiva y la conservación de los recursos naturales; es decir, se emplean métodos que permitan aprovechar para el consumo humano los recursos naturales, pero sin devastarlos.

Capacitación Acción designada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar una ocupación o puesto de trabajo.

Certificación orgánica: Proceso a través del cual los organismos de certificación acreditados y aprobados, constatan que los sistemas de producción, manejo y procesamiento de productos orgánicos se ajustan a los requisitos establecidos en las disposiciones legales vigentes.

Certificado orgánico: Documento que expide el organismo de certificación con el cual asegura que el producto fue producido y/o procesado conforme a la Ley y sus disposiciones reglamentarias.

Comercio Justo: Es un comercio diferente al comercio convencional, que se basa en la justicia social, calidad de producto y el cuidado de la naturaleza. Fomenta una vinculación directa y de largo plazo entre pequeños productores y consumidores y contribuye a la construcción de un modelo de desarrollo sustentable y solidario.

Control: Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, aplicando las medidas correctivas necesarias.

Coordinar: Es el proceso de integración de acciones administrativas que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo, la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

D

Departamento: Es la agrupación de determinados puestos de la organización, mediante actividades o funciones similares y lógicamente relacionadas.

E

Estructura orgánica: Disposición sistemática de los órganos que integran a una organización, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

F

Facultad: Posibilidad jurídica que tiene un sujeto de ejecutar, bajo su responsabilidad determinados actos administrativos.

Función: Agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

FLO-CERT: Es una compañía internacional de certificación independiente que ofrece sus servicios en más de 70 Países.

I

Informe: Conjunto de datos procesados que se presentan para dar a conocer el comportamiento de hechos y fenómenos que apoyan la toma de decisiones.

O

Objetivo: Es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un programa, en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta " para que " se formula y ejecuta dicho programa.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí los departamentos que la integran.

Organización: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos y financieros de la organización social con el objeto de lograr máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Outsourcing: Consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

P

Planeación: Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes para fijar prioridades.

Presupuesto: Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja un organismo en un periodo determinado.

Puesto: Es la unidad de trabajo que desarrolla una serie de funciones y actividades específicas y es ocupado por una o varias personas.

R

Reglamento interno: Documento legal de carácter normativo que establece las esferas de competencia de las unidades administrativas internas de la organización.

Responsabilidad: Es la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados.

S

Selección de personal: Método utilizado para escoger, entre varios aspirantes a ingresar a una organización, a través del análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir sobre bases objetivas quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Supervisor: Verificación y comprobación de las actividades emprendidas en el desarrollo de un proceso sistemático de trabajo, acordes con programas y proyectos previamente formulados.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto, **Administración Proceso Administrativo**, Editorial Mc Graw Hill, 3ª edición, Colombia 2001, 415pp.
- FRANKLIN Benjamín, Enrique, **Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura**, Editorial Mc Graw Hill, 1ª edición, México 1999, 341pp.
- REYES Ponce, Agustín, **Administración de EMPRESAS Teoría y Práctica Primera Parte**, Editorial Limusa, 1ª edición, 29ª reimpresión, México 1982, 189pp.
- REYES Ponce, Agustín, **Administración de EMPRESAS Teoría y Práctica Segunda Parte**, Editorial Limusa, 1ª edición, 20ª reimpresión, México 1982, 392pp.
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**, Editorial Thomson Learning, 3ª edición, México 2002, 179pp.
- Francisco, Hernández. Gabriela, Montero. Martha, García. **Apuntes SUA Administración II (Teoría Organizacional y Áreas Funcionales)**
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>
- **Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café**
<http://www.spcafe.org.mx/>
- **Comercio Justo México A.C.**
<http://www.comerciojusto.com.mx/>
- **Certificación para el Desarrollo FLO-CERT**
<http://www.flo-cert.net>
- **Red Nacional de Organizaciones Cafetaleras Sustentables A.C.**
<http://www.redcafes.org/>

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA	REVISIÓN
OCTAVIO AUGUSTO DÍAZ TREJO Y VALERY JUÁREZ JUÁREZ	L.A. SARA GUADALUPE ESPINOSA DE LOS MONTEROS MONTES DE OCA	PRESIDENTE: FELIPE RAMÍREZ LANCE	FEB/2010	