

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA AGENCIA COAHUILA, DE LA  
FINANCIERA NACIONAL DE DESARROLLO, AGROPECUARIO,  
RURAL, FORESTAL Y PESQUERO**

Por:

**WENDY CRISTAL GONZÁLEZ MEZA**

TRABAJO DE OBSERVACIÓN, ESTUDIO Y OBTENCIÓN DE  
INFORMACIÓN

**Presentada como requisito parcial para obtener el título de:**

**INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR**

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México, Junio de 2018

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS**

**Manual de Organización de la Agencia Coahuila, de la Financiera Nacional de  
Desarrollo, Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero**

POR:

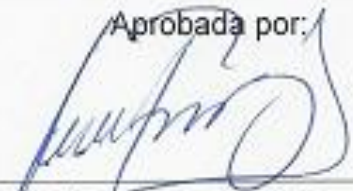
**WENDY CRISTAL GONZÁLEZ MEZA**


**TRABAJO DE OBSERVACIÓN, ESTUDIO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**


Que somete a la consideración del Comité Asesor como requisito para obtener  
el título de:


**INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR**

Aprobada por:

  
\_\_\_\_\_  
**M.C Rolando Ramirez Segoviano**  
Asesor principal

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Tomás E. Alvarado Martínez**  
Coasesor

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa**  
Coasesor

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa**  
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero quiero agradecer a **Dios** por darme la fortaleza para seguir adelante, así como permitirme de dar este paso al culminar mi carrera, mostrarme el camino para lograr mis objetivos y unas de mis metas. Al ser eso grandioso que yo necesito para dar ese paso y decir haya voy, si se puede y lo lograre.

A mi asesor principal el **M.C Rolando Ramírez Segoviano** por haber formado parte primordial de mi trabajo, por haberme compartido sus conocimientos, tenerme paciencia al redactarlo, por su apoyo constante para poder avanzar y poder culminarlo. No sabe lo muy agradecida que estoy con usted por ayudarme a cumplir un objetivo más.

A mis coasesores el **Dr. Tomás E. Alvarado Martínez y el Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa**, al apoyarme a constituir parte de este trabajo, al tomarse el tiempo necesario para poder analizarlo y poder concluirlo. Para mi es una satisfacción que ustedes formen para de esto tan importante y relativo para mí.

A mis amistades que, a lo largo de estos cuatro años y medio, me dieron palabras de aliento para salir adelante, consejos auténticos, beneficiosos, que estos hicieron que no me derribara hacia el vacío y poder decir si se puede y lo he logrado.

A **Jeff Olson** autor del libro llamado “La ligera Ventaja”. Me enseñó que las cosas cotidianas, pequeñas ordinarias e insignificantes realizadas diariamente, pueden hacer la diferencia en un presente y futuro.

## **DEDICATORIAS**

A mi Alma Terra Mater, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro por haberme abierto las puertas del aprendizaje y creatividad en estos cuatro años y medio, realizarme como una Ingeniera Agrónomo Administrador.

Al Departamento de Administración Agropecuaria, al concederme profesores que me otorgaron sus conocimientos, tiempo y dedicación en mi aprendizaje día con día.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
Palabras claves.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
Objetivo .....	5
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	6
Metodología .....	6
CAPITULO I .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
1.1 Administración.....	8
1.1.1 Importancia de la administración .....	9
1.1.2 Características de la administración .....	10
1.2 Proceso administrativo .....	12
1.2.1 Fases del proceso administrativo .....	13
1.3 La organización .....	14
1.3.1 Importancia de la organización .....	16
1.3.2 Principios de la organización .....	17
1.3.3 Tipos de estructuras organizacionales .....	19
1.4 Instrumentos de la organización .....	22
CAPÍTULO II .....	27

MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	27
2.1 Definición .....	27
2.2 Objetivo .....	28
2.3 Ventajas .....	29
2.4 Importancia del manual de organización.....	29
2.5 Contenido del manual de organización .....	30
A) Identificación .....	30
B) Índice o contenido .....	31
C) Introducción .....	31
D) Antecedentes históricos.....	31
E) Legislación o base legal.....	31
F) Atribuciones .....	32
G) Estructura orgánica.....	32
H) Organigrama.....	32
I) Funciones.....	32
J) Descripción de puestos .....	32
K) Directorio.....	33
CAPÍTULO III FINANCIERA NACIONAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO, RURA, FORESTAL Y PESQUERO.....	34
3.1 Antecedentes .....	34
3.1.1 Banco Nacional de Crédito Agrícola.....	34
3.1.2 Banco Nacional de Crédito Ejidal .....	37
3.1.3 Banco Nacional Agropecuario, S.A.....	39
3.1.4 BANRURAL .....	41
3.1.5 Financiera Rural .....	42

CAPÍTULO IV MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA AGENCIA COAHUILA DE LA FINANCIERA NACIONAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO, RURAL, FORESTAL Y PESQUERO.....	47
4.1 Introducción.....	47
4.2 Objetivo .....	48
4.3 Misión y visión.....	48
4.3.1 Misión .....	48
4.3.2 Visión.....	48
4.4 Sustento jurídico .....	49
4.5 Organigrama .....	50
4.6 Descripción de puestos y funciones.....	53
4.6.1 Agente Estatal de Crédito Rural .....	54
4.6.2 Ejecutivo en Comunicación Social y Promotor .....	57
4.6.3 Ejecutivo de Financiamiento Rural .....	58
4.6.4 Promotor de crédito .....	61
4.6.5 Ejecutivo de cobranza .....	63
4.6.6 Ejecutivo jurídico.....	65
4.6.7 Coordinador de Guarda Valor.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
Bibliografía .....	70
ANEXOS.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del proceso administrativo .....	13
Figura 2. Ejemplo de organigrama lineal .....	20
Figura 3. Ejemplo de organigrama funcional .....	21
Figura 4. Ejemplo de organigrama matricial .....	22
Figura 5. Estructura global de la Financiera Nacional de Desarrollo .....	46
Figura 6. Organigrama de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero .....	51



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente es de importancia que las instituciones, empresas y organizaciones, cuenten con los elementos básicos para realizar de forma adecuada su trabajo. Y es por esto que son elementos básicos los manuales de organización, ya que estos son una herramienta en la cual podemos precisar las responsabilidades, actividades, objetivos, y funciones a realizar de cada puesto de la empresa.

En el presente trabajo de observación, estudio y obtención de información, explica acerca de los temas como la administración, proceso administrativo, fases, importancia, principios; tipos de estructuras organizacionales, así como diferentes instrumentos de organización que favorecen la eficiencia de las empresas.

Este trabajo de investigación se realizó con la ayuda de cuestionarios aplicados al personal de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), del estado de Coahuila con la finalidad de obtener información de cada puesto, para poder realizar el Manual de Organización, en donde este contenga objetivo y funciones de cada uno de los puestos.

Se parte del hecho de que la administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Sin embargo, se hace necesario que se diseñen los instrumentos necesarios que sean coadyuvantes para orientar y ordenar las acciones que se implementan en el ámbito de la Administración.

La administración como un proceso se conforma de diferentes etapas, mismas que pueden variar dependiendo del autor que las describe. En este caso, se consideran cuatro etapas a saber: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En este sentido y conforme a la investigación realizada, la etapa que retoma importancia es la organización, la cual se encarga de organizar los recursos materiales, tecnológicos, económicos, informáticos y humanos. Para la organización de los recursos humanos, una herramienta que sirve de apoyo, tanto para empleados ya existentes como para nuevos empleados, además de proporcionar elementos para un mayor control del personal, son los manuales de organización.

El producto que se obtuvo del presente trabajo de observación, estudio y obtención de información fue la estructuración de un manual de organización para la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero en su Agencia Coahuila.

### **Palabras claves**

Administración, proceso administrativo, Manual de organización, organización, estructuras organizacionales.

## INTRODUCCIÓN

La Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Agrícola y Pesquero (FND) es una institución responsable de crear un sistema financiero eficiente que facilite el acceso al otorgamiento de créditos y la prestación de servicios financieros, para coadyuvar en el fortalecimiento de la agricultura, ganadería, la industria, silvicultura, al área comercial, de servicios y forestal; esto con el afán de ayudar a productores e intermediarios financieros rurales. Tiene como misión desarrollar en el medio rural a través del financiamiento créditos de cualquier actividad económica y que estas se realicen en poblaciones menores a 50,000 habitantes.

La Financiera Nacional, en su Agencia Coahuila no cuenta con un Manual de Organización que facilite las labores de los trabajadores ya existentes, así como de los nuevos a ingresar, por lo que se considera de suma importancia el desarrollar un manual de organización para dicha institución.

El manual de organización es un instrumento de apoyo el cual sirve para proporcionar información sobre la estructura, objetivos y funciones de cada uno de los departamentos que la integran, así como detallar las actividades que se presentan en este de manera organizada. Esas actividades representan lo mínimo indispensable que quien ocupe un puesto en esta institución debe de realizar.

El presente documento está integrado con información que fue recabada directamente con el personal de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Agrícola y Pesquero (FND), Agencia Coahuila y tiene como propósito fungir como orientador en las actividades que se desarrollan en la Agencia, para lo cual se realizaron encuestas directas con funcionarios de dicha institución, para determinar con mayor precisión las

funciones de cada uno de los puestos, así como la identificación y el rol de cada uno de los mismos para el análisis del organigrama.

La Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero tiene por objeto contribuir a realizar la actividad prioritarias del Estado, de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, rurales, forestales, pesqueras y todas las demás vinculadas al medio rural, facilitando el acceso a los recursos crediticios; con especial énfasis en áreas prioritarias, generando un enfoque de productividad, rentabilidad y competitividad, que sea incluyente e incorpore el manejo sustentable de los recursos naturales.

La Financiera Nacional tiene muchos beneficios entre los cuales se encuentran los siguientes: fortalecer la economía de los pequeños productores rurales y contribuir al mejoramiento del bienestar, mediante la generación de procesos de integración económica de las cadenas productivas, a la realización de proyectos viables de inversión no tradicionales en los sectores manufacturero, turístico, artesanal o minero, comercio y servicio; también a la integración de la economía en los territorios forestales y sustentabilidad ambiental y otras actividades que contribuyan a disminuir presiones de deforestación, dar atención a poblaciones indígenas para que se les facilite el acceso a financiamientos de crédito y la existencia de empresas de intermediación financiera que estén dispuestas a extender el marco de cobertura de la FND a través de la oferta del crédito.<sup>1</sup>

El presente documento se estructuró de la siguiente manera: el capítulo I llamado marco teórico, se aborda la teoría existente en torno al tema de estudio, en este caso los manuales de organización, iniciando con el proceso administrativo y concluyendo con instrumentos metodológicos para el control y organización de los trabajos.

En el capítulo II nombrado manual de organización, se detalla que estos son un documento de apoyo administrativo que contiene de forma ordenada y sistemática,

---

<sup>1</sup> <http://www.biodiversidad.gob.mx/corredor/TPS/pdf/07-financiera-nacional.pdf>

objetivos y funciones de una entidad o dependencia y cuyo objetivo principal es fungir como instrumento de apoyo para cada puesto de la empresa.

En el capítulo III citado, como Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, aquí se detallan a manera de antecedentes la evolución de las acciones gubernamentales el apoyo al financiamiento rural como una función del estado, para concluir con la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario de tal manera que antes de abordar el manual de organización el lector conozca que es esta institución.

Por último, en el capítulo IV se presenta el producto de la investigación que es un manual de organización dirigido a la FND en su Agencia Estatal Coahuila, esperando que sea de utilidad y coadyuve en el desempeño de los integrantes de esa institución.

## **Objetivo**

Recabar y analizar información sobre las funciones de las diferentes áreas que conforman el organigrama de la Agencia Estatal Coahuila de la Financiera Nacional de Desarrollo, Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero con el propósito de formular un manual de organización que funja como orientador para dar orden a las actividades propias de la institución.

## **Planteamiento del problema**

Es muy importante que, en cualquier organización estén bien definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto, ya que esto conlleva a confusiones y dilemas entre los mismos y en sentido contrario permite un mayor control en el actuar de los individuos.

En este sentido, en pláticas con funcionarios de la Financiera Nacional de Desarrollo, Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero en su Agencia Estatal, Coahuila, se pudo

detectar que no se cuenta con un manual de organización, que incluya funciones y objetivos de los puestos que se tienen diseñados conforme al organigrama.

## **Justificación**

Se parte de la premisa de que un manual de organización es un instrumento administrativo que coadyuva en el ordenamiento del actuar de los individuos hacia el interior de una organización y considerando de que en la FND no se cuenta con un documento de esta índole, se propone la realización ese documento a través de un trabajo de observación.

La importancia de la investigación radica en obtener un Manual de Organización de la FND, acorde a las funciones y objetivos de la institución, mediante la realización de una encuesta, para poder diseñar e implementar una estructura de jerarquización adecuada, para cumplir con las exigencias y características, conociendo así las responsabilidades y actividades que tiene cada uno de los involucrados en el quehacer de la institución.

El motivo por el cual efectúe un Manual de Organización, fue por la realización de mis prácticas profesionales ya que, para obtener mi título, tengo que hacer un trabajo a presentar. Entonces investigue que le hacía falta a la FND, me di cuenta que esta carecía de un Manual de organización entonces, continúe creando una encuesta, la cual aplique a cada uno de los empleados de la FND.

## **Metodología**

Para la realización del presente trabajo se utilizó el método cualitativo para recopilación de la información correspondiente, para lo cual como instrumento de colecta de información se diseñó y estructuró una encuesta dirigida a cada uno los funcionarios que laboran en la Agencia Estatal de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero.

El propósito de la encuesta fue recoger de viva voz de los funcionarios las actividades que realizan y el objetivo que ellos perciben de sus puestos, de tal manera que a través de un análisis de la información recopilada y por conducto de un proceso de depuración y orden de la información, se logró la integración del manual de organización para la FND.

Con el objeto de profundizar en los casos en que se requería, principalmente en aquellos en que se duplicaban acciones, se penetró a una mayor profundidad haciendo uso de la técnica de la entrevista, aunque hay que aclarar que no se contó con un instrumento metodológico debidamente estructurado, sino que las preguntas orientadoras se diseñaron conforme se presentó la necesidad.

Cabe señalar que por cuestiones de recursos económicos no se logró el traslado a los diferentes Módulos que conforman a la Agencia Estatal de la FND para aplicar los instrumentos de colecta de información, por lo tanto, no se incluyen en el análisis del documento que se presenta.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Administración

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc., de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; que puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Podemos decir que la administración es una ciencia compuesta de principios, técnica y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales<sup>2</sup> de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

La palabra administración proviene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación, obediencia, al servicio de), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, estar al servicio de otro<sup>3</sup>. A continuación, se presentan algunas definiciones de diferentes autores:

---

<sup>2</sup> Un sistema racional es aquel que se sustenta en información y conocimientos relacionados con el tema de interés y lo planteado parte de un análisis exhaustivo.

<sup>3</sup> <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.



**Harold Koontz y Cyril O'Donnell (2011).** Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Según **Joseph L. Massie (2011)**, la **administración es un método** por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras, como se puede observar esta definición va más allá de lo planteado por Koontz y O' Donnell, ya que hace referencia a los gerentes, que al final de cuentas son los responsables de administrar una empresa u organización.

En este sentido, se pueden ubicar definiciones muy amplias o muy dirigidas, por ejemplo **Henry Sisk y Mario Sverdlik** plantea la administración como la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos, para lo cual no hace otra cosa que referirse al proceso administrativo, por lo que se considera más significativo lo planteado por Massie, ya que él considera dos elementos básicos, el primero de ellos es un método, lo que involucra la ciencia, pero también incluye a los gerentes, los responsables de aplicar el método.

### ***1.1.1 Importancia de la administración***

La administración es de suma importancia ya que todos sus conocimientos se basan en los recursos con que cuenta, ya que con éstos lo que se busca es lograr los esfuerzos requeridos por los individuos o trabajadores de las empresas: como: trabajar en equipo, tener una buena organización, satisfacción, para obtener buenos resultados.

En el caso muy particular, se puede decir que la administración en primera instancia establece métodos que fungen como orientadores de los individuos (planeación), además de establecer líneas de referencia que en su momento permitirán evaluar el

desempeño con respecto a lo planeado (control), pero también establece esquemas de jerarquización y organización de los individuos (organización), los cuales están orientados en doble sentido, es decir, establece un orden jerárquico y esquemas de coordinación, lo que en su momento permite diseñar un perfil para cada uno de los puestos y en su momento seleccionar a los individuos más aptos para ocupar cada uno de los puestos que se definan (integración).

A continuación, se describen cinco elementos básicos para la administración:

- 1.-Otorga efectividad a los esfuerzos humanos.
- 2.-Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- 3.-Genera información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos de operación, sobretodo de los recursos humanos que son un elemento indispensable en cualquier organización y deben ser cuidados dado la reflexión de los mismo y posible migración hacía otras organizaciones.
- 4.-Mide el desempeño y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes que mejoren la operación de las organizaciones.
- 5.-Reduce costos de operación, como lo principal que se tiene es saber, de donde viene el mayor costo, esto sería que, del recurso humano, después se tendrán que hacer proyecciones de las funciones del plan de trabajo.<sup>4</sup>

### ***1.1.2 Características de la administración***

1.-Universalidad: se da donde exista un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, actúa en el presente y toma como

---

<sup>4</sup> <https://importanciade.com/la-administracion/>

referencia el pasado, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía de un objetivo con eficacia y eficiencia.

2. Especificidad. La administración no se puede comparar con otras ciencias, ya que esta es única e incomparable, ya que tiene su propio carácter específico, que la hace diferente a las demás ciencias y para esto tiene que lograr sus objetivos con los menores errores posibles y con máxima eficiencia.

3. Unidad temporal. Como ya se sabe la administración cuenta con etapas y elementos, los cuales ayudan a las empresas a llevar a cabo sus necesidades, tales como: planificación, organización, dirección y control. Con esto para dar cumplimiento a los objetivos que se requieren, dándose de manera simultánea. Sin embargo, esos elementos tienen vigencia, que es el cumplimiento de los objetivos planteados, aunado a su operación en situaciones reales que están estrechamente relacionadas con el contexto que rodea el objeto a administrar y, de todos es sabido, que éste es cambiante, por lo tanto, hace que los procesos sean dinámicos y no estáticos.

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

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos, planeados en un tiempo determinado.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal o informal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

7. Interdisciplinaria. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia

en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política, entre otros.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.<sup>5</sup>

## 1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades sociales dándole un orden a la aplicación de la administración, a través de una serie de etapas, para poder satisfacer las obligaciones que se originan.

Se entiende por proceso a un conjunto de fases de un fenómeno natural o de una operación artificial, que se generan e interactúan entre sí para el logro de un objetivo. **Fayol** define al proceso administrativo como: Prevé, Organiza, Comanda, Coordina y Controla. Y lo define con los cuatro procesos o elementos siguientes: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

---

<sup>5</sup> <http://marinabello177.blogspot.mx/2012/11/desarrollo.html>

**Figura 1. Etapas del proceso administrativo**



Fuente:

[https://www.google.com.mx/search?q=etapas+del+proceso+administrativo&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwIU9dCB0\\_7WAhXCy1QKHerQD8sQ\\_AUICigB&biw=1242&bih=602#imgrc=Mt8uO9IIP-vwBM](https://www.google.com.mx/search?q=etapas+del+proceso+administrativo&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwIU9dCB0_7WAhXCy1QKHerQD8sQ_AUICigB&biw=1242&bih=602#imgrc=Mt8uO9IIP-vwBM)

Por lo anterior, se puede deducir que la administración implica una serie de actividades ligadas entre sí, pero con un orden, de tal manera que permita orientar a los demás hacia el logro de los objetivos, por lo tanto, el proceso administrativo en sí, se constituye una directriz que en su momento regirá el actual de los individuos para el logro de un fin común.

### **1.2.1 Fases del proceso administrativo**

Se plantean dos fases en el proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica.

En la fase mecánica, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización. La fase dinámica, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección y control.

Las fases del proceso administrativo son cuatro, y a continuación se describen:

**1. Planeación:** Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?

**2. Organización:** la organización permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

**3. Dirección:** es la función que trata, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

**4. Control:** es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los planeados con el fin de buscar la mejora continua.<sup>6</sup>

### 1.3 La organización

El término "*organización*" viene del Latín Órganon, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo, es utilizado en todos los ámbitos como: empresarial, educativo, social, deportivo, religioso. Esta se puede dividir en dos partes la primera en entidad, que son las empresas, corporación, e instituciones públicas, organizaciones gubernamentales; la segunda se refiere a una actividad como: la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar. Por lo tanto, para cada uno de estos términos se requiere de un concepto por separado, para que puedan tener entendimiento y una idea más clara, al momento de la utilización.

---

<sup>6</sup> <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Conforme a lo que se plantea, la organización es sí es un sistema que integra acciones, modelos, tiempos y personas y el éxito de las organizaciones radica en la capacidad de los gerentes o dirigentes para dinamizar los elementos antes descritos, jugando un factor predominante el rubro de persona, las cuales deben de estar motivados y apropiado de lo que les corresponde y en gran medida depende de la cabeza de la organización, por lo que se dice en el ámbito coloquial la gerencia o dirección no puede quedar acéfala.

A continuación, se darán a conocer algunos conceptos de organización, por diferentes autores:

**Weber (1922):** dice que la organización es un grupo corporativo, que se relaciona con la sociedad mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Esto conlleva a que tales reglas y ordenes se lleven en práctica, para lograr un trabajo adecuado y con satisfacción.

**Mooney (1947):** hace referencia a la organización de diferente descripción que Weber y dice que la organización se refiere no solo a la estructura del edificio, sino a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas, a todas sus funciones que van apareciendo en acción al pulso y a los mismos latidos del corazón, a la circulación y a la respiración, al movimiento vital, por así decirlo de la unión organizada y con todas estas funciones que colaboran se deberá de llegar a un fin común.

Por consiguiente, **Porter, Lawler & Hackman (1975):** define claramente a la organización como compuestos de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que deben de estar racionalmente coordinadas y dirigidas con una cierta continuidad a través del tiempo.

**Díaz de Quijano (1993):** la definición de este autor es muy parecida a la de Porter, ya que también son compuestos de individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema

de autoridad, comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema, objetivos y sus fines. Pero estos fines no siempre son aceptados por los miembros y esto se debe a falta de negociación.<sup>7</sup>

Bajo estos preceptos, podemos concluir que la organización se enfoca a darle un orden a los individuos para que, a su vez, éstos le den un orden a los recursos que les corresponde organizar, ya sea humanos, materiales, económicos, tecnológicos o financieros, en busca de efficientar su desempeño y que esto se traduzca en menores costos de producción, mayor producción y calidad y por consecuencia un mayor margen de utilidad.

### ***1.3.1 Importancia de la organización***

La importancia de la etapa de la organización radica en sus sistemas de actividades coordinados entre dos o más personas para que haya una buena cooperación entre ellas y para esto es esencial la existencia de la organización. La organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Tan grande es la importancia de la organización, que cada una de las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos, este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios y entorpecen la coordinación, elemento fundamental.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> <http://ciclog.blogspot.mx/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>

<sup>8</sup> <http://www.grandespymes.com.ar/2014/05/09/importancia-de-la-etapa-de-la-organizacion-en-una-empresa/>



## Propósitos de la organización

- ✓ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- ✓ Eliminar duplicidad de trabajo.
- ✓ Establecer canales de comunicación.
- ✓ Representar la estructura oficial de la empresa<sup>9</sup>

### **1.3.2 Principios de la organización**

Existen nueve principios que proporcionan establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

1.- Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

2.- Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.- Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

---

<sup>9</sup> <https://elsa2010.wordpress.com/2010/07/09/la-organizacion-y-sus-propositos/>

4.- Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5.- Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6.- Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7.- Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8.- De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9.- Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://anayeli-organizacion.blogspot.mx/2009/05/principios-de-la-organizacion.html>

### **1.3.3 Tipos de estructuras organizacionales**

Los organigramas consisten en la representación gráfica de la estructura de una empresa, de manera que no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales, los objetivos, funciones, además de las relaciones jerárquicas y de coordinación dentro de la empresa. Define los roles y responsabilidades de cada miembro de la estructura. Por lo tanto, es fundamental que haya un organigrama en una empresa, para su buen funcionamiento, entonces el organigrama de una empresa es imprescindible para su éxito.<sup>11</sup>

Las estructuras organizacionales son fundamentales en todas las empresas, ya que definen muchas características de cómo se va a organizar, y su función principal es de establecer autoridad, jerarquía y cadena de mando, que se plasma en un organigrama, que a su vez, hacia el exterior, al momento de su formalización, representa la estructura formal de la empresa y es de suma importancia para la imagen que los demás se formen del actuar de la misma.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control, para lograr sus metas y objetivos.

---

<sup>11</sup> <https://www.gestion.org/recursos-humanos/5936/organigrama-de-una-empresa/>

A continuación, se describen algunos tipos de organizaciones: <sup>12</sup>

**Organizacional lineal:** se basa en la autoridad lineal donde los subalternos obedecen a sus superiores. Esta tiene ventajas y es que tienen estructura simple donde la toma de decisiones es centralizada y la comunicación es formal entre los medios y niveles operativos. Aquí los jefes tienen la autoridad para la toma de decisiones. Las desventajas es que la organización puede ser rígida e inflexible y se puede caer debido a la falta de tiempo de los jefes o propietarios, para tomar cada una de las decisiones, para hacer un trabajo de manera eficiente.

**Figura 2. Ejemplo de organigrama lineal**



Fuente: elaboración propia

Organización funcional: esta es una estructura de organización que está basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización, busca que cada persona trabaje en lo que está especializada, para que no haya problemas entre ellos mismos. También cuenta con ventajas, contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo; hay una mejor planificación de la labores y sistemas productivos que establece responsabilidades. Las desventajas es que se pueden crear aislamientos y conflictos entre los mandos medios cuando existen funciones operativas

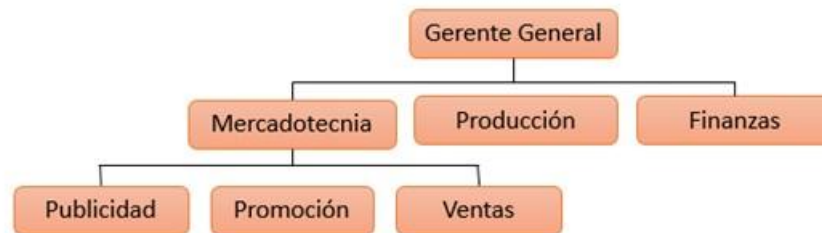
---

12

<http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/343-just-in-time-el-metodo-toyota>

que requieran de la retroalimentación de más de un gerente o departamento, principalmente puede haber contraindicaciones en las instrucciones dadas al personal.

**Figura 3. Ejemplo de organigrama funcional**

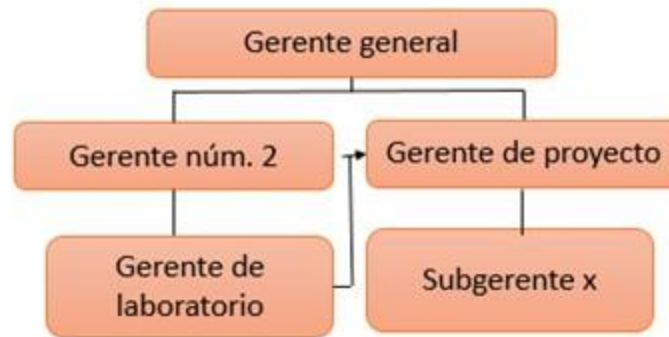


Fuente: elaboración propia

**Organización matricial:** se basa en un sistema de mandos múltiples, bajo esta estructura cada persona dentro de la organización pertenece a dos líneas de mando, que son las que a continuación se mencionan: la vertical, que pertenece a una división o departamento según la función que realice dentro de la empresa; y la horizontal, esta pertenece a un equipo integrado por personas de diferentes divisiones o departamentos con el fin de dedicarse a determinado proyecto.

Sus ventajas es que alinea a los intereses de las personas y grupos de acuerdo a áreas funcionales y procesos productivos, incrementando así la motivación profesional, como también colabora con los departamentos y áreas funcionales. Las desventajas es que requiere de una inversión considerable de tiempo en planificación, alineamiento estratégico y por último requiere de coordinación entre los mandos.

**Figura 4. Ejemplo de organigrama matricial**



Fuente: elaboración propia

#### 1.4 Instrumentos de la organización

La organización del trabajo debe mostrarse en forma clara y concreta a todas las personas comprometidas con los objetivos de la empresa, esta es una labor de la administración, y para ello cuenta con instrumentos que favorecen la eficiencia de las empresas, mismos que a continuación se enlistan y definen:

Por su contenido:

- ✓ -El organigrama de la empresa: Llamados también gráficas de organización, son instrumentos que facilitan la visión global y objetiva del agrupamiento de actividades, de la dirección de las comunicaciones y decisiones y los niveles de autoridad. De igual manera muestran los cargos de los jefes de cada agrupación<sup>13</sup>.
- ✓ Manual de historia Juan Carlos Guerra (2013): proporciona información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama sobre la tradición y filosofía del organismo. Esto contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

<sup>13</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/economia/el-desarrollo-economico-y-la-organizacion-del-trabajo/development4.htm>

- ✓ Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
  
- ✓ Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Por lo tanto, este manual permite agilizar el proceso de la toma de decisiones, suministrar lineamientos a niveles intermedios y servir de base para una constante y efectiva revisión. De la siguiente manera, al igual se pueden elaborar manuales de políticas para las siguientes funciones: producción, ventas, finanzas, personal y compras.
  
- ✓ Manual de procedimientos: Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo. También explica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
  
- ✓ Manual de contenido múltiple: este manual tiene el propósito de la utilización de distintos manuales, como ejemplo: es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Por su función específica:

- ✓ Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos para lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que, en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- ✓ Manual de compras: este manual consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- ✓ Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- ✓ Manual de finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- ✓ Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.



- ✓ Manual de crédito y cobranza: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones.
- ✓ Manual de personal: este manual abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- ✓ Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos: "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.
- ✓ Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal: también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.
- ✓ Manuales generales: se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- ✓ Manuales generales de organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
  
- ✓ Manual general de procedimientos: Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
  
- ✓ Manual general de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/clasificacion-de-los-manuales.html>

## **CAPÍTULO II**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

En este apartado se plasman diversas teorías sobre los manuales de organización, de tal manera que proporcione información basta para contextualizar el trabajo realizado, además de proporcionar opciones que fungen como base para la realización del manual de organización que se plantea en el presente trabajo.

Para una empresa, el manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso organizacional que le sirve para proporcionar información sobre la estructura, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los departamentos que la integran. Dentro de las atribuciones se tiene encomendadas la programación y organización de actividades las cuales se presentan, en el manual de organización, muy bien definidas y desarrolladas.<sup>15</sup>

#### **2.1 Definición**

El manual de organización es un documento en el cual se describen las funciones específicas como el cargo o puesto de algún trabajo, desarrollándose a partir de estructuras y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones, así como en la base de requerimientos de los cargos asignados al personal de una empresa. Así como aportar conocimientos del trabajo para que se puedan desarrollar con habilidad y confianza, obtener calidad en el desempeño de los empleados, aún y cuando los empleados sean de nueva contratación, por lo que se consideran como la base para no perder la continuidad en las acciones que se realizan

---

<sup>15</sup> <https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>

y disminuir las bajas en la eficiencia por la curva de aprendizaje que se genera con los empleados nuevos.

Para una empresa son muy importantes los manuales de organización, al igual que un organigrama, ya que estos son una representación gráfica, de las distintas áreas de la empresa. Con estos ayudan a una mejor organización del personal, ya integrado o al personal nuevo, ya que define los objetivos, funciones, área, al jefe con quien se tiene que dirigir, entre otros.

A continuación, se presentarán algunas consultas de manuales de organización, de algunos autores:

Según **Duhalt (1997)**: Manifiesta que los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripción de trabajo, cartas límite de autoridad, etc.

Mientras tanto **Franklin, 2004**, dice: “Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales”.

De lo anterior se puede concluir que el propósito principal del manual de organización es dar a conocer sistemáticamente y por escrito a los empleados las actividades más sobresalientes y como está estructurada la organización, recurriendo a tablas, gráficas y diagramas para facilitar el entendimiento del usuario.

## **2.2 Objetivo**

Proporcionar información en forma adecuada para llevar una organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el

aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones que se realizarán por cada uno de los empleados de la empresa; también sirve como materia de apoyo que defina y establezca la estructura, así como los tramos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa.<sup>16</sup>

## 2.3 Ventajas

Las Ventajas más importantes según Gómez (1994), son las siguientes:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.<sup>17</sup>

## 2.4 Importancia del manual de organización

---

<sup>16</sup> [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244\\_u11\\_ejemplo-manual-de-organizacion](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion)

<sup>17</sup> [http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales\\_7.html](http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales_7.html)

- ✓ Presenta en forma ordenada e integral la estructura orgánica, objetivos y funciones de las unidades administrativas.
- ✓ Delimita actividades y competencias de las unidades administrativas.
- ✓ Coadyuva en el diseño de métodos y sistemas de trabajo que permite cumplir metas y objetivos institucionales.
- ✓ Asigna responsabilidades de trabajo.
- ✓ Guía a los servicios públicos en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- ✓ Es inductivo al trabajo.
- ✓ Se constituye en un instrumento de información.<sup>18</sup>

## **2.5 Contenido del manual de organización**

Su contenido está integrado por los siguientes elementos, escritos por: Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital (10-05.2016).

### ***A) Identificación***

Representa datos de la empresa donde se va a implementar, como:

- Logotipo
- Nombre oficial
- Título y extensión
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración
- Revisión
- Autorización

---

<sup>18</sup> <https://prezi.com/w30pfkyfldus/importancia-de-los-manuales-de-organizacion/>

## ***B) Índice o contenido***

Aquí se describen los capítulos que forman parte del documento, como viene siendo el manual de organización, en donde se diga la ubicación de la materia, su número de página, en donde se encontrará información previa de cada tema citado.

## ***C) Introducción***

Se explica que es un manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente, de tal manera que nos da un mayor aprendizaje del tema del que se va a tratar, así como pueden ser antecedentes de este.

## ***D) Antecedentes históricos***

Aquí se hace una descripción de la génesis de la organización, se da una pequeña reseña de lo que se ha producido en el pasado. Contándonos su origen, evolución y cambios, que se han registrado durante varios años.

## ***E) Legislación o base legal***

Registra la lista de los ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, como:

- Códigos
- Leyes
- Decretos
- Reglamentos
- Convenios

### ***F) Atribuciones***

Implica la transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización. Por la ley federal del trabajo, la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, entre otros.

### ***G) Estructura orgánica***

Establece la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización.

### ***H) Organigrama***

Se anexa la representación gráfica de la estructura orgánica, así como sus distintas áreas de esta. Ya que los organigramas son de mucha ayuda, porque dan una mejor organización del personal; da a conocer sus objetivos, funciones, y con quien se tienen que dirigir.

### ***I) Funciones***

Se describen las tareas inherentes a cada uno de los cargos o unidades administrativas; para que la empresa tenga un mayor éxito en las funciones que se tienen que hacer día con día, que todo se realice a su debido tiempo.

### ***J) Descripción de puestos***

Indica el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, como:

- nombre del puesto
- Ubicación



- Ámbito de operación
- Relación de autoridad
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades o deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos
- Especificaciones del puesto con respecto a conocimientos
- Experiencia
- Iniciativa
- Personalidad

### ***K) Directorio***

Aquí se anota el nombre, cargo, teléfono y horario de atención de los que intervienen en el manual. Para mejorar la gestión de la empresa, asimismo conozcan los factores para el éxito de su funcionamiento y otras características propias de la empresa.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> [http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion\\_18\\_735106535.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion_18_735106535.html)

# **CAPÍTULO III**

## **FINANCIERA NACIONAL DE DESARROLLO**

### **AGROPECUARIO, RURA, FORESTAL Y PESQUERO**

#### **3.1 Antecedentes**

##### ***3.1.1 Banco Nacional de Crédito Agrícola***

La Financiera Nacional comenzó con el nombre de Banco Nacional de Crédito Agrícola, S. A. en el año de 1926; esta a su vez con nueve bancos regionales, y con un capital de 50 millones de pesos divididos en acciones. Es aquí donde inicia la historia de los bancos de gobierno destinados a impulsar el crédito rural. Estas acciones se mencionan a continuación:

- A. Propiedad inalienable del Gobierno Federal.
- B. Suscribibles únicamente por los gobiernos locales.
- C. Suscribibles por particulares y por sociedades regionales.
- D. La administración del banco se confió a un consejo de once miembros propietarios y cinco suplentes, designados por los accionistas.

En la década de 1930, es cuando se origina la banca de fomento, por iniciativa del gobierno para resolver necesidades sociales y económicas estratégicas. La creación del banco nacional de crédito agrícola, se formó por un movimiento revolucionario, entonces el estado tomo medidas de reorganización del sector, para impulsar al campo mexicano, ya que este necesitaba apoyo financiero.

Hay una ley llamada, ley de crédito rural, fundada por el político mexicano Manuel Gómez Morín, creada en el 10 de marzo de 1926, el objetivo de esta ley era el de hacer un análisis sobre las necesidades y posibilidades de crédito agrícola, derivadas a causa de la Revolución Mexicana.

Esta ley de crédito rural, está basada en cuatro principios, que son los que se presentan a continuación:

- ✓ La formación de asociaciones que, sumando las necesidades y posibilidades económicas de los pequeños usuarios de crédito, ofrecieran al capital una inversión costeable por su cuantía y garantizada por el gran número de individuos que se asociaban para recibir el préstamo.
- ✓ Una garantía real estableciéndose a la vez la garantía personal.
- ✓ Una gran descentralización a través de la acción local del uso del crédito, ya que así podía ser accesible a los pequeños campesinos.
- ✓ La reducción del precio del crédito, sobre todo por la ayuda capital del Estado y la organización cooperativa, que suprimiendo en lo posible a los intermediarios y haciendo reinvertir gran parte las utilidades del crédito, se redujera la tasa de interés.

Los objetivos más importantes de la ley de crédito rural, son los que a continuación se mencionarán:

- Fomentar, reglamentar y vigilar la constitución y el funcionamiento de las sociedades regionales y locales de crédito agrícola.
- Hacer préstamos de avío, refaccionarios e inmobiliarios para fines agrícolas, para la construcción de obras permanentes destinadas al mejoramiento territorial y para la colonización de tierras.
- Emitir obligaciones, bonos agrícolas o de caja y bonos hipotecarios, así como autorizar y garantizar las emisiones de bonos agrícolas que hicieran las sociedades regionales de crédito.

- Vigilar y garantizar las suscripciones que se hicieran en el Registro Público del Crédito Agrícola.
- Practicar las operaciones bancarias y comerciales, celebrar los contratos y ejecutar los actos que sean conducentes a su objetivo.

Hubo cambios nuevos en cuanto a la economía y política; es por esto que se reformó varias veces la Ley de Crédito Agrícola. En 1931, se eliminó la disposición relativa a operar con particulares y se suprimieron las sociedades locales, regionales y las uniones de sociedades, se dispuso la creación de bancos regionales y cooperativas locales.

Entre 1931 y 1932 se fundaron siete bancos regionales, los cuales funcionaron como agencias del BANAGRICOLA y cuya mayor parte de las operaciones se realizaron con los ejidatarios, sin embargo, debido a la poca preparación y formación de los recursos humanos y la escasa asistencia técnica se tuvo poco éxito.

En 1934 se introduce una nueva reforma a la legislación, se suprimieron las Sociedades Cooperativas e instauró nuevamente las locales de Crédito Agrícola. Se instauró un nuevo tipo de sociedad de Interés Colectivo Agrícola, que a continuación se presenta.

Las causas por las cuales el Banco Nacional de Crédito Agrícola no llegó a satisfacer las necesidades que ya estaban escritas, fueron las deficiencias en la administración e incluso a las condiciones de atraso de la población indígena. Otros factores fueron carencia de capital, costos elevados de administración, vigilancia sobre los prestatarios, dificultades para recuperar los créditos, descuido inicial al pequeño productor, falta de experiencia o poco criterio de los funcionarios del banco para la concesión de muchos créditos.

### **3.1.2 Banco Nacional de Crédito Ejidal**

En el año de 1935 surge una nueva ley que ayuda a cubrir las necesidades de los productores de bajos ingresos, llamada el Banco Nacional de Crédito Ejidal S. A. de C. V. Esta ley modifica el sistema institucional y lo divide en dos sectores:

- El ejidal, por el cual se creó el Banco Nacional de Crédito Ejidal, que se encargaría de este sector.
- El no ejidal, el cual seguiría a cargo de BANAGRICOLA, asumiendo la administración de los distritos de riego, aparte de conservar la parte no ejidal de crédito.<sup>20</sup>

Además de que el banco cubre las necesidades financieras de la sociedad, también presta para el rendimiento de los cultivos y haya buena inversión, estos son de primera necesidad como el maíz, el frijol y el trigo. Los préstamos se otorgan a medida que avanza el cultivo, se entregan los fondos cuando existen trabajos realizados y se exige el reintegro de los mismos a su vencimiento, salvo en los casos justificados de imposibilidad por parte de los campesinos.

En realidad, el Banco satisface las necesidades de su clientela, no solo en escaseces temporales, sino que aporta año con año casi todo el capital a las sociedades, así como facilitarles los préstamos para adquisiciones y mejoras amortizables en varios años, tales como pequeñas obras de riego, maquinaria, plantas de beneficio de productos agrícolas, etc.

Por lo tanto, el Banco es una especie de socio capitalista de los ejidatarios, por circunstancia, de que en muchos casos tienen que operar con explotaciones sin capacidad de pago suficiente que les ocasionan pérdidas. Así, los fondos prestados regresan al banco con una fuerte merma, que los imposibilita para extender sus servicios o arrendar nueva clientela; sin embargo, cumple así la tarea gubernamental

---

<sup>20</sup> <https://es.slideshare.net/Pumukel/banco-nacional-de-crédito-agrcola-banagricola>

de subsidiar el sostenimiento de importantes núcleos de la población campesina más pobre o de apoyar el cultivo de artículos que tienen que venderse a bajo precio.

Aparte de las funciones que ya se mencionaron, el banco realiza otras tareas de importancia como: coadyuva el sostenimiento de los precios de garantía, haciendo adquisiciones en firme de las cosechas y alienta al campesino a vender a quien le pueda pagar a los mejores precios, promueve las compras o ventas de productos ejidales o de artículos de consumo de los campesinos buscando las condiciones más favorables; organiza, vigila, y administra dependencias, empresas y servicios para el provecho de los ejidatarios, tales como almacenes, maquinaria, distritos de riego por bombeo, industrias de transformación, empacadoras.

También cuida que los créditos cumplan con su finalidad, colabora económicamente en los trabajos del sector agrícola y ganadería, en los aseguramientos de cultivo, promueve el establecimiento de servicios médicos rurales en bien del campesino y de sus familiares, recomienda a su personal de campo que sea consejero desinteresado del campesino y colaborar en las tareas que éste realiza para satisfacer sus necesidades.

Para finalizar el Banco Ejidal otorga sus préstamos exigiendo garantías inferiores de las usuales en las demás instituciones, es decir, atendiéndose a que los ejidatarios sean trabajadores y cumplidos y a la posibilidad de controlar la cosecha o sea la llamada “prenda agrícola”. Como dato importante los préstamos se hacen a Sociedades Locales de Crédito Ejidal; en 1956 el banco otorgó préstamos a 4,642 sociedades integradas por 336,541 miembros; es decir, al 55% de los campesinos pertenecientes a sociedades organizadas por el banco. De igual manera el banco tiene un personal que asciende a 3,269 en todas sus dependencias locales y foráneas.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup><https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/17655/15861>

### **3.1.3 Banco Nacional Agropecuario, S.A.**

Este banco se creó en 1965 con la finalidad de reforzar la coordinación de los bancos ya existentes, llamado Banco Nacional Agropecuario S.A. Este banco deberá funcionar conforme a las siguientes bases:

1. La denominación de la sociedad será Banco Nacional Agropecuario, Sociedad Anónima, o su abreviatura, S. A.
2. Su duración será indefinida.
3. Tendrá como domicilio la ciudad de México, D. F, sin perjuicio de que se puedan establecer oficinas en cualquier punto del país.
4. Operará en los ramos de depósito, ahorro y fideicomiso, apoyando a los bancos regionales de crédito agrícola y a los bancos agrarios, así como a otras instituciones que actúen dentro del campo de crédito agrícola, pudiendo celebrar además todas aquellas operaciones necesarias para el cumplimiento de sus fines, que autorice la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
5. El capital será de unos mil quinientos millones de pesos, que estará documentado en dos acciones: la serie A que solamente podrá ser suscrita por el Gobierno Federal y representará por lo menos el 51% del capital pagado y la serie B que podrá ser suscrita libremente. Las acciones de la serie A serán nominadas y las de la serie B podrán ser al portador.

La administración del banco estará a cargo de un Consejo de Administración integrado por nueve consejeros propietarios, con sus respectivos suplentes, designados de la siguiente forma:

- Cinco por la serie A y cuatro por la serie B.
- El total de los consejeros estará comprendido por un representante de cada una de las siguientes dependencias e instituciones: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Agricultura y Ganadería, Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, Banco de México, S.A., Almacenes Nacionales de Depósito, S. A. y Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.

A. Estos representantes deberán tener por razón de su cargo, conocimientos técnicos de la materia.

- El director general del Banco de México, S. A., ser él representante de esta institución y fungirá como presidente del Consejo del Banco Nacional Agropecuario.

La vigilancia de la sociedad coexistirá por dos comisarios que serán nombrados por las asambleas ordinarias de accionistas: uno por la serie A y otro por la serie B. los Bancos Nacionales de Crédito Agrícola y de Crédito Ejidal, dejarán de dar apoyo financiero para las operaciones de crédito que deban realizar los bancos regionales de crédito agrícola y los bancos agrarios.

El Banco Nacional Agropecuario tendrá las facultades necesarias para vigilar que los créditos que otorgue y las operaciones que se celebren con su apoyo, se efectúen de acuerdo con las normas aplicables, la política que señalen las autoridades y los programas aprobados.

El Banco Nacional Agropecuario continua con la atención en la rama agrícola de los cultivos tradicionales y básicos en la economía del pueblo, como maíz, trigo, algodón, frijol, sorgo, etc. Y dio importancia al desarrollo del crédito ganadero en todos sus aspectos, y para llevar esta labor con mayor fluidez y oportunidad, se continuó y acelero la descentralización de los créditos, creando más sucursales en los estados de: Nuevo León, Zacatecas, Aguascalientes, México, San Luis Potosí, Nayarit, Colima, Guerrero, Oaxaca y Yucatán.

Esta descentralización se obtuvo de forma total, y una mayor agilidad en la concesión de los créditos, que permitió a su vez una mayor recuperación de los créditos al haberse creado más responsabilidad en los agricultores y ganaderos hacia la institución que los refacciona.



Así como otorgaba créditos a los campesinos de agricultura y ganadería, también apoyaba con lo siguiente:

- Rehabilitación de distritos de riego.
- Corrales de engorda.
- Establos mecanizados y plantas pasteurizadoras.
- Centros nacionales de fomento ovino.

Después de todos los créditos otorgados a los campesinos, por el Banco Nacional Agropecuario, este llega a su fin por cuestiones de modificaciones en los sectores, así que nace el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural); que a continuación se dará una explicación de los hechos que realizó.<sup>22</sup>

### **3.1.4 BANRURAL**

La fusión de los bancos Agrícola, Ejidal y Agropecuario se plantea para lograr una simplificación de la política crediticia y, así, nace el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) en el año de 1975, integrado por un banco central y 12 bancos regionales.

Su misión principal consistió en financiar la producción primaria agropecuaria y forestal, así como sus actividades complementarias, cumpliendo con la trascendente tarea de otorgar créditos a productores de bajos ingresos y apoyar, adicionalmente, al resto de los productores, mediante el apoyo de este financiamiento.

El Ejecutivo Federal propuso al Congreso de la Unión, la disolución y liquidación de Banrural y la creación de una nueva agencia de desarrollo, Financiera Rural. Ya que contaba con nuevas estrategias de trabajo, en el año de 2002.

Las principales causas de la liquidación de BANRURAL fueron las siguientes:

- Estructura operativa ineficiente.
- Costo operativo superior a sus ingresos.

---

<sup>22</sup> <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/532/5/RCE4.pdf>

- Hubo muchas pérdidas que en promedio fueron \$6,625 mdp por año.
- Acceso ilimitado a fondos públicos.
- Cartera vencida insostenible, ya que alcanzo un 45%.<sup>23</sup>

### **3.1.5 Financiera Rural**

Este Banco nace en 2003 con la institución de Financiera Rural que cumple el objetivo del Estado Mexicano de crear un sistema financiero rural eficiente que facilite el acceso al crédito, que contribuya al fortalecimiento de la agricultura, ganadería, así como apoyar a la creación y consolidación de productores e intermediarios financieros rurales.

Para complementar estos objetivos se tendrán que potenciar con los beneficios de los financiamientos con apoyos gubernamentales a través de esquemas de alto impacto social y económico; también la capacitación y acompañamiento para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos financiados.

La manera en que se desarrollara en el sector rural es la siguiente:

- Se enfocará a promover el desarrollo del sector rural a través de financiamiento de proyectos productivos viables que ayude a mejorar el entorno y nivel de vida del medio rural.
- Otorgamiento de créditos de manera directa e indirecta a través de los intermediarios.
- Tener el mandato de consolidar intermediarios financieros.
- Otorgar apoyos para capacitación, asesoría, acompañamiento técnico; así como para potenciar el acceso al financiamiento de su población objetivo.
- Contar con una estructura administrativa compacta.

---

<sup>23</sup>

[http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca\\_desarrollo/pdf/gustavo\\_merino\\_financiera\\_rural.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca_desarrollo/pdf/gustavo_merino_financiera_rural.pdf)

- Apego a sanas prácticas bancarias y de mercado.
- Mantener la sustentabilidad de su patrimonio prestable a través del tiempo.

El mercado objetivo de la financiera rural ha estado proyectado a las localidades de hasta 50,00 habitantes. Atiende a estas localidades ya que el 47% de la población habita en estas y el 32% se dedica al sector agropecuario,

Los logros que ha tenido la financiera rural a través del financiamiento al sector rural, es haber beneficiado a más de 764 mil productores.

Entre el 2003 y julio del 2011, la Financiera Rural ha colocado recursos por más de \$136,970 mdp, cubriendo 1,815 municipios del país. En este mismo año ha trabajado con 756 dispersores de crédito. Ha constituido y fortalecido a 323 intermediarios financieros rurales

Para la Financiera Rural las actividades agropecuarias han sido su principal centro de atención como:

- La colocación directa al sector agropecuario representa el 62% de los recursos otorgados desde su creación. No obstante, participa en otros sectores que tienen vinculación y contribuyen con la actividad agropecuaria.

Si se consideran las actividades financiadas a través de los intermediarios financieros, el 75% de la colocación se encuentra asociada al sector agropecuario.

La Financiera Rural responde a las necesidades del sector rural, como a continuación se presentan:

#### Capitalización al medio rural

- Ha financiado proyectos que contribuyan a la capitalización del medio rural mediante financiamiento de activos fijos o bienes de capital en apoyo al ciclo de inversión, por \$26,679 mdp.

## Protección del medio ambiente

- Se han consolidado esquemas de financiamiento al sector forestal, con plazos y condiciones especiales, buscando el acompañamiento de procesos de certificación internacional se ha desarrollado el programa para el financiamiento de biodigestores para el aprovechamiento de metano de granjas ganaderas por medio de bonos de carbono, al amparo de mecanismo de Desarrollo Limpio de Naciones Unidas.
- Estamos trabajando para generar al interior de la dependencia una correcta gestión de riesgos ambientales de toda la cartera.

## Combate a la pobreza

- En atención a los sectores de menores ingresos del país, ha otorgado financiamientos por alrededor de 97 mil millones de pesos en municipios considerados de alta y muy alta marginación.

## Organización de productores

- A través de la estrategia de integración económica para el desarrollo rural ha trabajado en más de 3,900 proyectos estratégicos que involucran a más de 1,600 empresas rurales de los productores en las distintas fases de las cadenas productivas.

La Financiera Rural ha otorgado apoyos para fomentar la integración económica y financiera para el desarrollo del sector rural, desde el 2003 hasta julio del 2010, a través de sus programas de apoyo ha otorgado más de 90 mil apoyos por un monto de 5 mil millones de pesos, los cuales están enfocados a:

- Crear condiciones para facilitar y reducir los costos de acceso al crédito.
- Permitir el acceso al crédito a través de la constitución de garantías líquidas.

- Desarrollar procesos de integración económicas en las cadenas productivas y regiones prioritarias.
- Capacitar y fortalecer a productores y organizaciones sociales.

La Financiera Rural tomó como decisión bajar el porcentaje de las tasas para los productores, sería de la siguiente manera:

- Productores de granos básicos que requieran créditos para capital de trabajo, verán reducidas las tasas entre 4 y 6 puntos porcentuales.
  - por ejemplo, un productor de maíz que antes podía llegar a pagar una tasa del 15.8% ahora podrá pagar desde 9.8%.
- para créditos refaccionarios las tasas se reducirán entre 3 y 4 puntos porcentuales.
  - Productores pecuarios que antes tenían que pagar una tasa del 15% para invertir en ganado, corrales, salas de ordeña, tanques fríos y otros activos, ahora podrán acceder a tasas del 12%.
- Empresas de intermediación financiera que atiendan los sectores de granos básicos, oleaginosas, frutícolas y pecuarios verán reducidas sus tasas en hasta 5 puntos porcentuales.
- Pequeños productores en zonas de alta y muy alta marginación, tendrán trato preferencial, que les asigna tasas de hasta 2 puntos por debajo de la mencionadas.
  - Un pequeño productor a quien antes le ofrecíamos una tasa del 15.4% ahora podrá contar con un crédito de avió a una tasa desde el 7.8%.<sup>24</sup>

---

24

[http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca\\_desarrollo/pdf/gustavo\\_merino\\_financiera\\_rural.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca_desarrollo/pdf/gustavo_merino_financiera_rural.pdf)

Sin embargo, bajo las nuevas condiciones que prevalecen en el país y con el propósito de ampliar la cobertura de atención hacia empresas ya consolidadas o en proceso de consolidación, el 10 de enero de 2014, la Financiera Rural cambia su denominación a Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Agrícola y Pesquero, información publicada en el Diario Oficial de la Federación de la fecha señalada.

Bajo esta premisa, la Financiera Nacional, además de ampliar su cobertura, le facilita o amplía su cartera de clientes, lo que favorece su sostenibilidad en el tiempo, ya que no se debe de perder de vista que una institución financiera sobrevive con los intereses que cobra por la renta del dinero.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA

CÓDIGO	UNIDAD ADMINISTRATIVA
1.0	Agente Estatal de Crédito Rural
1.0.1	Ejecutivo en Comunicación Social y Promotor
1.1	Ejecutivo de Financiamiento Rural
1.1.1	Promotor de Crédito
1.2	Ejecutivo de Cobranza
1.2.1	Ejecutivo Jurídico
1.3	Coordinador de Guarda Valor

### Organigramas

**Figura 5. Estructura global de la Financiera Nacional de Desarrollo**



Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA AGENCIA COAHUILA DE LA FINANCIERA NACIONAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO, RURAL, FORESTAL Y PESQUERO**

En este apartado se presenta el Manual de Organización que se formuló a partir de la investigación que se realizó hacia el interior de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pecuario, la cual se basó en encuestas y entrevistas a cada uno de los funcionarios para determinar su actuar y su interacción con sus compañeros.

### **4.1 Introducción**

El presente manual de organización de La FND, tiene como propósito dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas de la empresa que la conforman. así como su estructura organizacional, niveles jerárquicos que conceden esa organización. Al consultar el manual permite identificar con claridad las funciones, conocer las líneas de comunicación, de mando y proporcionar los elementos para alcanzar excelencia en el desarrollo de sus funciones.

El manual de organización es un instrumento de soporte al proceso de organizacional de la empresa, cada departamento está basado de acuerdo al perfil de los puestos plasmados en este, que le permitirá ajustar la cantidad de mano de obra disponible a las necesidades de cada área funcional de la empresa.

Así mismo, se hace necesario mencionar que en el presente Manual de Organización no se incluye la descripción de la estructura orgánica ni funcional de los Módulos Regionales que se establecen en el organigrama de la FND, lo anterior debido a que no se logró la encuesta y entrevista a los funcionarios que laboran en dichos Módulos debido a la falta de recursos económicos durante la investigación para trasladarse a las ciudades de Torreón, Monclova, Sabinas y Allende, Coahuila que son las ciudades que albergan a cada uno de los Módulos referidos.

## **4.2 Objetivo**

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional, formal y real, así como los tramos de control, responsabilidad de cada uno de los puestos en la FND, y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de ésta.

## **4.3 Misión y visión**

### **4.3.1 Misión**

Dar a conocer y otorgar, créditos a los productores rurales del estado de Coahuila, a través de financiamientos de primer y segundo piso<sup>25</sup>, para lograr una mejor calidad de vida.

### **4.3.2 Visión**

Comprometerse para ser recocidos como el primer colocador de créditos en toda la Nación, así como lograr el triunfo de cada proyecto concedido hacia los productores.

---

<sup>25</sup> Anotar que es banco de primer y segundo piso



#### **4.4 Sustento jurídico**

Las atribuciones que hace la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, surgen del documento publicado en enero del 2014, el cual no deroga la ley que crea la Financiera Rural publicada el 26 de diciembre del 2002, sino que simplemente se otorga un cambio de denominación que le permite a la FND ampliar su cobertura de atención y por consiguiente la cartera de clientes, lo que favorecerá en el tiempo la sostenibilidad.

El decreto se modifica y adiciona al artículo 20 de la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio del año 2002 en que expide la Ley Orgánica de la Financiera Rural.

Por lo tanto, esta ley crea y rige a la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero tendrá como objeto el de realizar actividades del estado, de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con el fin de elevar la productividad, así como de mejorar el nivel de vida de la población.

La FND tendrá su domicilio en el Distrito Federal conforme a lo estipulado a la Ley que crea la Financiera Rural, pero para dar cumplimiento de su objeto, tendrá que establecer coordinaciones regionales, agencias y módulos en el territorio nacional. El Estatuto Orgánico es el que señalara el número, ubicación y estructura de las coordinaciones regionales, las cuales contarán con un titular designado por el Consejo Directivo.

En el caso que nos ocupa, se refiere a la Agencia Estatal de la FND, la cual depende, orgánicamente hablando, de la Coordinación Regional ubicada en la ciudad de

Monterrey, Nuevo León y que se responsabiliza del cumplimiento de los objetivos estipulados para la FND en los estados del norte del país.

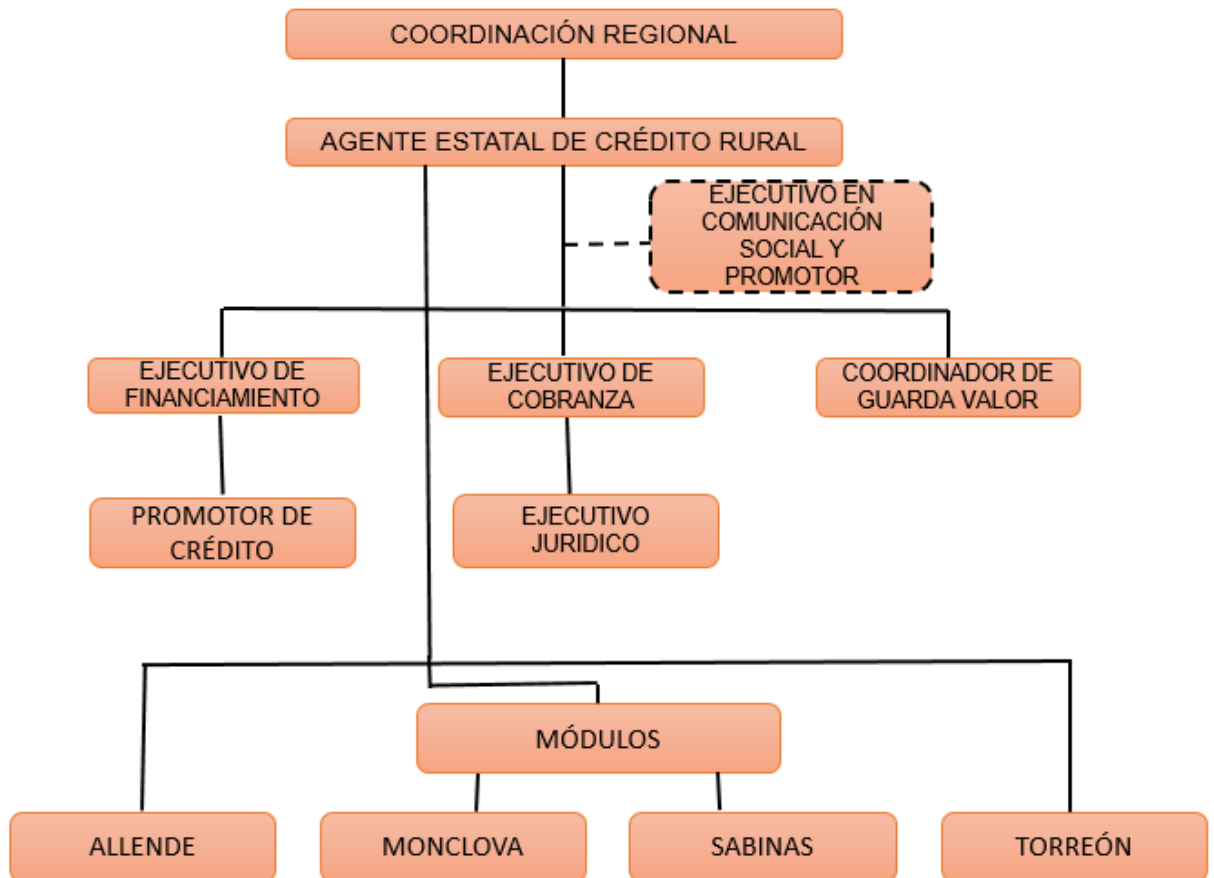
En el caso de la Agencia Estatal de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, para el cumplimiento cabal de los objetivos de la FND se apoya en cuatro Módulos de Financiamiento, los cuales están ubicados en la ciudad de Allende (Atiende a la Región Norte), Sabinas (Atiende la Región Carbonífera), Monclova (Atiende a los productores de la Región Centro y Desierto), el último Módulo se ubica en la ciudad de Torreón (Atiende la región Laguna). Los productores rurales de la Región Sureste son atendidos directamente por la Agencia Estatal.

Con lo anterior se puede observar una atención en el ámbito estatal, pero además que atención de los productores rurales está acorde a la división regional que utiliza la SAGARPA y el Gobierno del Estado lo que permite la atención de productores más homogéneos y facilitar la dispersión del crédito.

#### **4.5 Organigrama**

A continuación, se presenta el organigrama que se diseñó para la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, el cual es producto de los puestos identificados en la investigación realizada, así como el flujo de información y la interacción que se da entre los actores involucrados.

**Figura 6. Organigrama de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero**



Fuente: elaboración propia

El Agente estatal de crédito rural es el representante de la FND, en el estado de Coahuila, este se encarga de dirigir, coordinar programas de los gobiernos estatales, municipales y responsabilidades del personal. Así como mantener reuniones con el personal para estar informado de los créditos. Además, se responsabiliza de la representación y gestiones necesarias en su ámbito de acción.

El Ejecutivo en Comunicación Social y Promotor, que es un puesto que no se da en todas las Agencias en el ámbito nacional, es el encargado de difundir en los medios de comunicación los resultados de la FND, así como llevar la agenda con reporteros,

locutores, coordinar eventos en donde se pueda otorgar información de los programas que ésta otorga, en otras palabras, es el responsable de cuidar la imagen de la institución, además de los mecanismos de promoción.

El Ejecutivo de Financiamiento Rural, se ocupa de promocionar los créditos, para dar a conocer las tasas a los clientes y productores, también de dar seguimiento a los créditos otorgados. Así como la verificación y carga en sistema.

El Promotor de Crédito se encarga de promocionar los créditos a los productores que ofrece la FND, realización de visitas a campo para verificar los créditos otorgados, así como realización de documentos que se deberán de integrar al expediente del productor y cargar documentación en sistema.

El Ejecutivo de Cobranza es el encargado de determinar las causas de los impagos, hace trámites para recuperar el capital que se ha otorgado, para que así la empresa obtenga las ganancias. Realiza supervisiones a campo y coordina actividades para dar seguimiento a la cobranza del crédito.

El Ejecutivo jurídico, como es de suponer, se responsabiliza de revisar que los documentos que se emitan estén debidamente requisitados, para proteger tanto a productores como a la propia FND. Además, se responsabiliza de tomar las acciones pertinentes en los casos en que algún productor caiga en cartera vencida, ya que se debe de recordar que la sostenibilidad de la FND en el tiempo está supeditada a su capacidad de recuperación de los financiamientos que otorga.

El Coordinador de Guarda Valor, su principal función es proteger los documentos de los acreditados, así como ser la asistente del Agente Estatal de Crédito, y realización de facturas, documentos guarda valor, y arqueo de cartera.

## **4.6 Descripción de puestos y funciones**

En este apartado se aborda cada uno de los puestos de manera particular para su descripción y determinación de actividades.

#### 4.6.1 Agente Estatal de Crédito Rural

<b>CÓDIGO:</b> 1.0		<b>PUESTO:</b> AGENTE ESTATAL DE CRÉDITO RURAL			
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> COORDINADOR REGIONAL NORTE		<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:</b> COORDINACIÓN REGIONAL NORTE			
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>					
<b>DIRECTOS:</b>		<b>INDIRECTOS:</b>		<b>TOTALES:</b>	
<b>5</b>		<b>6</b>		<b>11</b>	

#### **Objetivo:**

Dirigir, coordinar, administrar, en el medio rural del estado de Coahuila, las acciones que realiza la FND a través del financiamiento accesible, con tasas de interés preferenciales, saldos promedios anuales, acercándose a nuevos clientes y mercados, además de representar en el ámbito de su competencia a la institución.

#### **Funciones:**

- 1) Representar a la Financiera Nacional de Desarrollo como Agente Estatal de Crédito Rural.
- 2) Coordinar implementar los programas que impulse la FND.
- 3) Establecer esquemas de coordinación con el Gobierno Estatal y Municipales para coadyuvar en la implementación de programas de apoyo dirigidos a productores y que requieren de una aportación de éste último, de tal manera que la aportación del productor no se constituya en una limitante para que los productores puedan acceder a los beneficios gubernamentales, lo que también es permite hacerse de un mayor número de clientes, es decir, se juega a ganar.

- 4) Dirige y coordina las acciones del personal que opera directamente en la Agencia Estatal, en relación al otorgamiento del financiamiento, seguimiento y pleitos y cobranzas en los casos en que es necesario.
- 5) Mantiene reuniones con el personal para estar informado de los financiamientos otorgados y el estatus que guardan.
- 6) Proponer al Coordinador Regional la apertura, reubicación y clausura de Módulos en las regiones.
- 7) Coordina y dirige las gestiones y convenios específicos que realice la Agencia Estatal y/o los Módulos en el ámbito de su competencia.
- 8) Administrar y coordinar los recursos humanos asignados a la Agencia Estatal y los Módulos Regionales.
- 9) Establece canales de comunicación efectiva con los Módulos Regionales para verificar y validar que la información correspondiente al actuar de la FND en los Módulos regionales sea realmente efectiva
- 10) Verifica el suministro y administrar los recursos materiales y servicios generales necesarios para la operación de la FND, tanto en el ámbito de la Agencia Estatal como en los diferentes Módulos establecidos.
- 11) Determina el domicilio de la Agencias y Módulos en el ámbito de sus competencias, procurando que se ubiquen en un lugar accesible y que permita la atención de los productores rurales.
- 12) Mantiene comunicación directa con autoridades estatales para establecer convenios y entrar de manera horizontal en programas que las entidades estatales impulsen en beneficio del medio rural y que requieran de una aportación de parte del productor.
- 13) Asiste a reuniones como representante legal de la FND en el ámbito de su competencia.
- 14) Asiste a eventos en general para promocionar a la FND y sus programas y otorgar información de los beneficios y prerrogativas que llevan consigo los programas de la Financiera Nacional.
- 15) Da continuidad y seguimiento al estatus que guardan los créditos.
- 16) Dirige y coordina en las responsabilidades del personal.

- 17) Propone estrategias para el desarrollo del trabajo en equipo y favorecer la comunicación entre las áreas, elementos fundamentales para que la Agencia avance.
- 18) Establece estrategias de comunicación y supervisión con productores rurales.
- 19) Supervisa las listas de los clientes de los que se les ha hecho consultas de buró.
- 20) Evalúa los resultados de la integración de los expedientes y cuyos resultados fueron positivos.
- 21) Atiende a productores con créditos elevados.
- 22) Hace planeación de los resultados arrojados por los créditos.
- 23) Llevar a cabo las demás actividades dentro del área de su competencia, que se deriven de las disposiciones aplicables, así como aquellas que le encomiende el Director General o el Director General adjunto de Promoción de Negocios y Coordinación General o el Coordinador Regional.



#### 4.6.2 Ejecutivo en Comunicación Social y Promotor

<b>CÓDIGO:</b> 1.0.1	<b>PUESTO:</b> EJECUTIVO EN COMUNICACIÓN SOCIAL Y PROMOTOR	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> AGENTE ESTATAL DE CRÉDITO RURAL	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:</b> AGENCIA DE CRÉDITO RURAL SALTILLO, COAHUILA.	
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>		
<b>DIRECTOS:</b>	<b>INDIRECTOS:</b>	<b>TOTALES:</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### **Objetivo:**

Establecer estrategias para difundir en los medios de comunicación y con productores los resultados de la Financiera Nacional y buscar espacios para promover los programas que se operan.

#### **Funciones:**

- 1) Lleva una agenda con reporteros y locutores de los medios de comunicación en Coahuila.
- 2) Coordina eventos donde se pueda otorgar información de los programas de la Financiera Nacional, a la población objetivo.

#### 4.6.3 Ejecutivo de Financiamiento Rural

<b>CÓDIGO:</b> 1.1	<b>PUESTO:</b> EJECUTIVO DE FINANCIAMIENTO RURAL	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> AGENTE ESTATAL DE CRÉDITO RURAL	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:</b> PROMOCIÓN DE CRÉDITO	
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>		
<b>DIRECTOS:</b>	<b>INDIRECTOS:</b>	<b>TOTALES:</b>
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Las funciones mencionadas en cuanto al Ejecutivo de Financiamiento y el Promotor de Crédito son muy similares, la diferencia sería que el Promotor de Crédito otorga créditos de ganado (bovinos, caprinos, porcinos), restaurantes, tiendas de conveniencia, créditos o negocios a no más de una cantidad de \$300,000 pesos; y el Ejecutivo de Financiamiento otorga créditos de infraestructura, maquinaria agrícola, invernaderos, sistemas de riego con una inversión y costo muy elevados, de alrededor de \$500, 000 a \$10,000,000 de pesos, debidamente los 2 puestos tendrán que hacer los mismos pasos o funciones para poder otorgar el crédito solo que en diferente magnitud lo que varía el tipo de cliente a atender.

#### **Objetivo:**

Promover y otorgar financiamiento a productores rurales, procesadores acopiadores y comercializadores que incidan en el ámbito silvoagropecuario, dando a conocer las tasas de interés y las prerrogativas que van implícitas hacia el cliente o productor.

#### **Funciones:**

- 1) Recepción de solicitud de crédito y verifica que se cumplan con los requisitos de elegibilidad de tal manera que quede el expediente debidamente integrado.
- 2) Realización de checklist para pedir los requisitos al productor, para poder otorgar el crédito.

- 3) Visita previa a la empresa o ranchos para cotejar la información proporcionada en la documentación con respecto a las que prevalecen en la realidad de las unidades de producción.
- 4) Evalúa y da seguimiento a las solicitudes de financiamiento entregadas en la FND Agencia Estatal.
- 5) Carga solicitudes en el sistema informático interno, además de estar actualizando el estatus de cada uno de las solicitudes conforme el curso que va tomando.
- 6) Contratación del financiamiento con los clientes, previa autorización del mismo.
- 7) Da seguimiento en el pago del financiamiento otorgado en el ámbito de su competencia, cargando y verificando que la información esté cargada en el sistema interno.
- 8) Verifica la correcta aplicación del financiamiento conforme a lo estipulado en el expediente correspondiente.
- 9) Verifica el buró de crédito de los solicitantes del financiamiento como prerequisite para el otorgamiento del mismo.
- 10) Atiende a clientes potenciales que acuden a solicitar información para darles a conocer programas, tasa de interés y prerrogativas que acompañan a los financiamientos que otorga la FND.
- 11) Captura de solventaciones en el sistema, de los nuevos créditos.
- 12) Levanta y Realiza cédulas de validación para créditos pre- autorizados.
- 13) Realiza los recibos garantes del pago del financiamiento, así como la entrega de los referidos documentos al área de Guarda Valores.
- 14) Hace consultas en el sistema para dar seguimiento a los financiamientos solicitados.
- 15) Con la información recabada en el proceso de gestión del financiamiento, hace dictamen con respecto a la solicitud y de ser positivo, lo pasa a firma del productor.
- 16) Realización de formato de cumplimiento de condiciones precedentes.
- 17) Realización de Rug (registro único de garantías mobiliarias).
- 18) Realización de solicitudes de incentivos para el solicitante.

- 19) Realización de estado de ingresos y egresos del solicitante conforme a la normatividad de cada programa que se promueve.
- 20) Realización de información cualitativa y cuantitativa del proyecto de inversión.
- 21) Mantiene actualizado el sistema a nuevos clientes.
- 22) Lleva un listado de los clientes consultados en buro de crédito, de cada mes.
- 23) Atiende de manera directa las solicitudes de financiamiento, asesoría y capacitación que presenten los productores y los intermediarios Financieros Rurales.
- 24) Identifica proyectos productivos que impulsen el desarrollo rural a fin de promoverlos ante instituciones nacionales o extranjeras dedicadas a la inversión y al financiamiento.
- 25) Representar a la Financiera en las comisiones que se le asignen en el ámbito de su competencia.

#### 4.6.4 Promotor de crédito

<b>CÓDIGO:</b> 1.1.1	<b>PUESTO:</b> PROMOTOR DE CRÉDITO	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> AGENTE ESTATAL DE CRÉDITO RURAL	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:</b> AGENCIA DE CRÉDITO RURAL SALTILLO, COAHUILA.	
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>		
<b>DIRECTOS:</b>	<b>INDIRECTOS:</b>	<b>TOTALES:</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### **Objetivo:**

Promocionar los productos de crédito que ofrece la FND, así como la verificación de actividades de los acreditados.

#### **Funciones:**

- 1) Integración de expedientes.
- 2) Coordinar la promoción y ejecución de los productos y programas de crédito y promoción con apego a los lineamientos establecidos, a fin de lograr las metas de negocios y los objetivos de atención a usuarios en apoyo a las decisiones de la Dirección General y Direcciones Generales Adjuntas.
- 3) Creación de expediente de los clientes (software institucional).
- 4) Asistencia en campo previos al otorgamiento del crédito.
- 5) Verificación de viabilidad del proyecto.
- 6) Seguimiento al crédito.
- 7) Asesoramiento a los posibles acreditados.
- 8) Visita previa (realización de reportes de visita).
- 9) Alta a nuevos clientes en sistema.
- 10) Consultas de buro a clientes nuevos.

- 11) Realización de contratos para agregarlo a la carpeta de expediente del productor.
- 12) Realización de RUG (registro único de garantías mobiliarias).
- 13) Realización de cedulas de validación para créditos pre- autorizados.
- 14) Realización de dictámenes para firma del productor.
- 15) Realización de checklist para pedir los requisitos al productor, para poder otorgar el crédito.
- 16) Realización de solicitudes de incentivos para el solicitante.
- 17) Realización de estado de ingresos y egresos del solicitante.
- 18) Realización de información cualitativa del proyecto de inversión.
- 19) Hacer previa visita a campo con los productores.
- 20) Dar seguimiento al otorgar el crédito para verificación de ninguna anomalía con este.
- 21) Otorgar al Agente Estatal una lista de los clientes que se les ha hecho la consulta de buro, cada mes.
- 22) Vincular las necesidades de los productores y los intermediarios Financieros Rurales, a fin de que las mismas sean atendidas por la Financiera.
- 23) Promoción de los financiamientos de primeros (son todos los clientes directos que asumen compromisos con la FND) y segundos pisos (son las entidades de intermediación financiera, que fondean recursos con la FND) desde su promoción, autorización y seguimiento.

#### 4.6.5 Ejecutivo de cobranza

<b>CÓDIGO:</b> 1.2	<b>PUESTO:</b> EJECUTIVO DE COBRANZA	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> AGENTE ESTATAL DE CRÉDITO RURAL.	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:</b> AGENCIA DE CRÉDITO RURAL SALTILLO, COAHUILA.	
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>		
<b>DIRECTOS:</b>	<b>INDIRECTOS:</b>	<b>TOTALES:</b>
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

#### **Objetivo:**

Dar seguimiento a los financiamientos otorgados a los productores en relación a los pagos correspondientes y en los casos en que se haga necesario otorgar un tratamiento de cartera vencida y realizar las acciones que correspondan, jurídicamente hablando.

#### **Funciones:**

- 1) Realizar supervisiones para determinar capacidad de pago.
- 2) Realizar las etapas de la cobranza de acuerdo al proceso de crédito.
- 3) Turnar la cartera vencida para la cobranza judicial.
- 4) Coordinar y dar resultados a la Agencia en los aspectos de portafolio de negocios, calidad de cartera, su carga en el sistema, recuperación, expedientes y promoción de negocios
- 5) Coordinar las actividades para dar seguimiento a la cobranza administrativa y extrajudicial de la cartera vencida, para el ejercicio de dichas atribuciones, contarán con el apoyo de las Gerencias Regionales de Supervisión y Cobranza las cuales dependerán orgánicamente de estas.
- 6) 7) Establecer políticas de cobranza de acuerdo con la gerencia general.

- 8) Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor.
- 9) Informar al agente estatal en forma oportuna de las actividades relacionadas con la cobranza.
- 10) Integración de expedientes de cartera vencida.
- 11) Hacer visitas a los productores para dar seguimiento al financiamiento cuando así se requiera.



#### 4.6.6 Ejecutivo jurídico

<b>CÓDIGO:</b> 1.2.1	<b>PUESTO:</b> EJECUTIVO JURÍDICO	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> AGENTE ESTATAL DE CRÉDITO RURAL	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:</b> ÁREA JURÍDICA	
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>		
<b>DIRECTOS:</b>	<b>INDIRECTOS:</b>	<b>TOTALES:</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### **Objetivo:**

Es responsable de Analizar, revisar detalladamente los contratos que se les vayan haciendo a cada cliente nuevo, así como determinar la viabilidad al emitir un dictamen al respecto.

#### **Funciones:**

- 1) Revisión y validación de documentos jurídicos de expedientes.
- 2) Revisión de escrituras.
- 3) Análisis de actas constitutivas de personas morales.
- 4) Elaboración de dictámenes jurídicos.
- 5) Integración de expedientes de clientes morosos.
- 6) Realización de contratos de financiamiento.

#### 4.6.7 Coordinador de Guarda Valor

<b>CÓDIGO:</b> 1.3	<b>PUESTO:</b> COORDINADOR DE GUARDA VALOR	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> AGENTE ESTATAL DE CRÉDITO RURAL	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:</b> AGENCIA DE CRÉDITO RURAL SALTILLO, COAHUILA.	
<b>PUESTOS SUBORDINADOS</b>		
<b>DIRECTOS:</b>	<b>INDIRECTOS:</b>	<b>TOTALES:</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### **Objetivo:**

Salvaguardar y proteger los documentos valor de los acreditados, así como ordenarlos con un número de folio, que pueda permitirme el fácil acceso a ellos.

#### **Funciones**

- 1) Seguimiento a la correcta integración de expedientes.
- 2) Expedir copias debidamente cotejadas con los originales de los documentos que obren en sus archivos a la Coordinación Regional.
- 3) Recepción de documentos valor.
- 4) Arqueo de cartera.
- 5) Envío de documentación de importancia que contenga lineamientos en relación al aseguramiento de los financiamientos hacia los Módulos Regionales.
- 6) Realización de documentos guarda valor.

#### **Actividades adicionales que se le asignan al responsable de este cargo en la Agencia Estatal**

- 1) Realización de facturas.
- 2) Realiza citas del agente estatal con productores.

- 3) Recibe pagos (ticket) de los productores hacia el banco (aretas).
- 4) Es asistente del Agente Estatal de Crédito Rural.
- 5) Labores administrativas (viáticos).
- 6) Realiza base de datos de los clientes que ya se le otorgaron créditos.
- 7) Reservaciones por teléfono de hospedaje de ejecutivos foráneos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El orden y el control de las actividades que se realizan hacia el interior de una empresa son fundamentales para su supervivencia en el tiempo, por lo que se deben de diseñar los instrumentos metodológicos que sean coadyuvantes para lograr este fin.

Entre los instrumentos metodológicos que podemos señalar están los manuales de procedimientos, de política y de organización entre otros, mismos que permiten dar ese orden y orientar las acciones en el tiempo, además de contribuir al trabajo eficiente de los individuos que participan en la empresa.

Con la investigación realizada en cuanto a los manuales de organización se puede decir que es un instrumento que facilita las tareas al personal de cada área esto conlleva a describir los objetivos y funciones de cada uno de los puestos definidos en la estructura organizacional.

De igual manera, un manual de organización permite la orientación de las funciones, responsabilidades del cargo sin contar a la persona que está ocupando el puesto, es decir, puede ser una persona sin experiencia, pero con el apoyo del manual de organización se le facilitará el desempeño con un mayor grado de eficiencia y reduciendo la curva de aprendizaje.

Las funciones de un manual de organización, son todas aquellas que proporcionan información al personal en cuanto a sus responsabilidades comprendidas en el ámbito de la responsabilidad de cada puesto.

La Financiera Nacional de Desarrollo, Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero no cuenta con un Manual de Organización, por lo tanto, es importante que se tome como punto de partida el presente trabajo de investigación, el cual contiene un manual de organización emergido de las opiniones de los funcionarios que operan en la FND.

## Bibliografía

- <http://anayeli-organizacion.blogspot.mx/2009/05/principios-de-la-organizacion.html>
- <http://ciclog.blogspot.mx/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>
- <http://enfineg.com/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones-mof/>
- [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244\\_u11\\_ejemplo-manual-de-organizacion](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion)
- <http://intranet.finrural.gob.mx/fr/Paginas/MisionVisionyValores.aspx>
- <http://intranet.finrural.gob.mx/fr/Paginas/MisionVisionyValores.aspx>
- [http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales\\_7.html](http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales_7.html)
- <http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/clasificacion-de-los-manuales.html>
- [http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales\\_7.html](http://manualesdejc.blogspot.mx/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales_7.html)
- <http://marinabello177.blogspot.mx/2012/11/desarrollo.html>
- <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/532/5/RCE4.pdf>
- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/economia/el-desarrollo-economico-y-la-organizacion-del-trabajo/desarrollo4.htm>
- <http://www.biodiversidad.gob.mx/corredor/TPS/pdf/07-financiera-nacional.pdf>
- <http://www.grandespyemes.com.ar/2014/05/09/importancia-de-la-etapa-de-la-organizacion-en-una-empresa/>
- [http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca\\_desarrollo/pdf/gustavo\\_merino\\_financiera\\_rural.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca_desarrollo/pdf/gustavo_merino_financiera_rural.pdf)
- [http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca\\_desarrollo/pdf/gustavo\\_merino\\_financiera\\_rural.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/banca_desarrollo/pdf/gustavo_merino_financiera_rural.pdf)
- [http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion\\_18\\_735106535.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion_18_735106535.html)
- <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/343-just-in-time-el-metodo-toyota>

<https://elsa2010.wordpress.com/2010/07/09/la-organizacion-y-sus-propositos/>  
<https://es.slideshare.net/jescmip/manual-de-organizacion-y-funciones>  
<https://es.slideshare.net/Pumukel/banco-nacional-de-crédito-agrícola-banagrícola>  
<https://importanciade.com/la-administracion/>  
<https://prezi.com/w30pfkyfldus/importancia-de-los-manuales-de-organizacion/>  
<https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/17655/15861>  
<https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>  
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/5936/organigrama-de-una-empresa/>  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>  
[https://www.google.com.mx/search?q=etapas+del+proceso+administrativo&source=l  
nms&tbm](https://www.google.com.mx/search?q=etapas+del+proceso+administrativo&source=l<br/>nms&tbm)  
<https://www.importancia.org/proceso-administrativo.php>  
<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

## **ANEXOS**





## Manual de organización para la Financiera Nacional de Desarrollo, Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero



Hola buenos días, me permite unos minutos de su tiempo, para solicitarle la contestación de este cuestionario, que para mí será de suma importancia, ya que será utilizada para la realización de mi trabajo de tesis, como requisito para obtener el título de Ingeniero Agrónomo Administrador, en la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. La información que usted me proporcione será confidencial y sólo se usara para fines académicos y se harán inferencias evitando hacer alusiones personales; de antemano muchas gracias por su colaboración.

### CUESTIONARIO

1.- Nombre: \_\_\_\_\_

2.-Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál es el objetivo del puesto que desempeña? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Nombre del área de adscripción? \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en el puesto que desempeña?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿Quién es su jefe directo? \_\_\_\_\_

---

---

7.- ¿Sabe qué funciones realiza? No\_\_\_\_ Si\_\_\_\_ Me las dice por favor

---

---

---

---

---

---

---

---

8.- ¿Quién depende de usted? \_\_\_\_\_

---

---

9.- ¿Con quién interactúa hacia el interior de la Financiera Nacional? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

10.- ¿Qué actividades realiza con ellos? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

11.- ¿Con quién interactúa hacia afuera de la Financiera Rural? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

12.- ¿Qué actividades realiza con ellos? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

13.- ¿Maneja información a través de un sistema informático? No \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ Me la dice por favor \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

14.- ¿A quién le tiene que reportar las actividades que realiza hacia el interior de la Financiera Nacional? \_\_\_\_\_

---

---

15.- ¿Cada Cuándo? \_\_\_\_\_

---

---

16.- ¿A quién le tiene que reportar su desempeño hacia el exterior de la Gerencia estatal? \_\_\_\_\_

---

---

17.- ¿Cada cuándo? \_\_\_\_\_

18.-Conoce la Misión de la Financiera Nacional? No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ Me la dice por favor \_\_\_\_\_

---

---

---

---

19.-Conoce la visión de la Financiera Nacional No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ Me la dice por favor \_\_\_\_\_

---

---

20.-Conoce los objetivos de la Financiera Nacional No \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ Me los dice  
porfavor\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

¡Gracias por su colaboración!