

878502  
3  
k,2

# UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION PARA LAS  
EMPRESAS NACIONALES PEQUENAS, DEDICADAS A LA  
FABRICACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS  
QUIMICOS Y COLORANTES PARA LA INDUSTRIA  
TEXTIL EN LA ZONA METROPOLITANA.

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:  
JUAN IGNACIO MAYORGA PINI

DIRECTOR DE TESIS:  
ING. CUAUHTEMOC CARRASCO RIVERA.

MEXICO, D.F.

1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# INDICE

## TEMA

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION PARA LAS EMPRESAS NACIONALES PEQUERAS, DEDICADAS A LA FABRICACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS QUIMICOS Y COLORANTES PARA LA INDUSTRIA TEXTIL EN LA ZONA METROPOLITANA.

	pag.
- PROLOGO	I
- INTRODUCCION	III
<b>CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION</b>	
1.1. Objetivo General.	1
1.2. Planteamiento del problema.	1
1.3. Hipótesis.	1
1.4. Diseño de la prueba.	1
1.4.1. Investigación documental.	2
1.4.2. Investigación de campo.	2
1.4.2.1. Delimitación del universo.	2
1.4.2.2. Tamaño de la muestra.	2
1.4.2.3. Instrumento de prueba.	3
<b>CAPITULO II LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.</b>	
2.1. Antecedentes de la Industria Textil en México.	5
2.1.1. Inicios de la Industria Textil en México.	5
2.1.2. La Industria Textil Mexicana(1800 a 1987)	6
2.2.1. La Industria Textil Mexicana Actual.	10
2.2.2. Distribución Geográfica de La Industria Textil en México.	11
2.2.3. Producto Interno Bruto y relación anual.	12
2.3. La Industria Textil Mexicana hacia la exportación.	13
2.3.1. Balanza Comercial Textil.	14
2.3.2. Las fibras textiles en el mundo actual.	15
2.3.3. Comparación de costos de mano de obra en la Industria textil mundial.	18
2.3.4. Comparación de costo mundial de mano de obra por unidad de producción en la Industria textil.	17
2.3.5. Comparación de la Industria Textil entre México y Turquía.	18
2.4. Síntesis de la actualidad en la Industria Textil en México.	19

## INDICE

### CAPITULO III

### ORGANIZACION

pág.

3.1.	Definición de Organización.	20
3.1.1	Importancia de la Organización.	23
3.2.	Principios de Organización.	23
3.2.1.	Principio del objetivo.	23
3.2.2.	Principio de especialización.	24
3.2.3.	Principio de jerarquía.	24
3.2.4.	Principio de Paridad de autoridad y responsabilidad.	25
3.2.5.	Principio de Unidad de mando.	25
3.2.6.	Principio de Difusión.	25
3.2.7.	Principio de amplitud o tramo de control.	25
3.2.8.	Principio de la Coordinación.	26
3.2.9.	Principio de Continuidad.	26
3.3.	Pasos de la organización.	26
3.3.1.	División del trabajo.	27
3.3.1.1.	Jerarquización.	27
3.3.1.2.	Departamentalización.	28
3.3.1.2.1.	Secuencia de la Departamentalización.	28
3.3.1.2.2.	Tipos de Departamentalización.	28
3.3.1.3.	Descripción de funciones.	29
3.3.2.	Coordinación.	30
3.4.	Tipos de organización.	30
3.4.1	Organización informal.	30
3.4.2.	Organización formal.	31
3.4.2.1.	Tipos de organización formal.	31
3.4.2.2.	Organización lineal o militar.	31
3.4.2.3.	Organización funcional o de Taylor.	32
3.4.2.4.	Organización línea-funcional.	32
3.4.2.5.	Organización staff.	33
3.4.2.6.	Organización por comités.	34
3.5.	Técnicas de organización.	35
3.5.1.	Organigramas.	35
3.5.1.1.	Clasificación de organigramas.	35
3.5.2.	Manuales.	36
3.5.3.	Diagramas de flujo.	36
3.5.4.	Carta de distribución del trabajo.	38
3.5.5.	Análisis de puestos.	38

## INDICE

<b>CAPITULO IV MANUALES ADMINISTRATIVOS.</b>		
		pag.
4.1.	Importancia de los Manuales Administrativos.	40
4.1.1.	Concepto.	41
4.1.2.	Características.	42
4.2.	Objetivo de los Manuales Administrativos.	42
4.3.	Clasificación de los Manuales Administrativos.	44
4.3.1.	Por su Área de Aplicación.	44
4.3.1.1.	Manuales macroadministrativos.	44
4.3.1.2.	Manuales microadministrativos.	44
4.3.2.	Por su contenido.	44
4.3.2.1.	Manual de organización.	44
4.3.2.2.	Manual de procedimientos.	45
4.3.2.3.	Manual de políticas.	45
4.3.2.4.	Manual de contenido múltiple.	45
4.3.3.	Por su Función específica o área de actividad.	45
4.3.3.1.	Manual de ventas.	45
4.3.3.2.	Manual de ingeniería o producción.	45
4.3.3.3.	Manual de relaciones industriales o de personal.	46
4.3.3.4.	Manual de finanzas.	46
4.3.3.5.	Manual de otras funciones.	46
4.3.3.6.	Manual General.	46
4.4.	Relación entre los manuales de organización, políticas y procedimientos.	47
<b>CAPITULO V MANUAL DE ORGANIZACION.</b>		
5.1.	Concepto.	48
5.2.	Contenido del Manual de Organización.	48
5.2.1.	Identificación.	48
5.2.1.1.	Título y extensión.	48
5.2.1.2.	Niveles jerárquicos.	48
5.2.1.3.	Lugar y fecha de elaboración.	49
5.2.1.4.	Número de Revisión.	49
5.2.1.5.	Departamento responsable de su elaboración.	49
5.2.1.6.	Cantidad de ejemplares.	49
5.2.2.	Índice o Contenido.	49
5.2.3.	Prólogo y/o Introducción.	49
5.2.4.	Directorio.	49
5.2.5.	Antecedentes Históricos.	50
5.2.5.1.	Origen.	50
5.2.5.2.	Desarrollo.	50
5.2.6.	Estructura orgánica.	50
5.2.7.	Funciones.	50
5.2.8.	Organigramas.	50
5.2.9.	Descripción de puestos.	51
5.2.9.1.	Identificación del puesto.	51
5.2.9.2.	Definición.	51
5.2.9.3.	Funciones principales.	51
5.2.9.4.	Autoridad.	51
5.2.9.5.	Relaciones de coordinación.	51

## INDICE

### CAPITULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

	pag.
6.1. Introducción.	52
6.2. Resultados de la Investigación de campo.	
Pregunta # 1	53
Pregunta # 2	54
Pregunta # 3	55
Pregunta # 4	56
Pregunta # 5	57
Pregunta # 6	58
Pregunta # 7	59
Pregunta # 8	60
Pregunta # 9	61
Pregunta # 10	62
Pregunta # 11	63
6.3. Comparación de Objetivos con Resultados. en la Investigación documental	64
6.4. Comparación de Objetivos con Resultados. en la Investigación de campo.	65
6.5. Comparación de Hipótesis con Resultados.	66

### APENDICE: CASO PRACTICO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA UNA EMPRESA TIPO DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS QUIMICOS Y COLORANTES.

A.1. Contenido del Manual de Organización.	67
A.1.1. Identificación.	67
A.1.1.1. Título y extensión.	67
A.1.1.2. Niveles jerárquicos.	67
A.1.1.3. Lugar y fecha de elaboración.	67
A.1.1.4. Número de Revisión.	67
A.1.1.5. Departamento responsable de su elaboración.	67
A.1.1.6. Cantidad de ejemplares.	67
A.1.2. Índice o Contenido.	68
A.1.3. Prólogo y/o Introducción.	69
A.1.4. Directorio.	70
A.1.5. Antecedentes Históricos.	71
A.1.5.1. Origen.	71
A.1.5.2. Desarrollo.	71
A.1.6. Estructura orgánica.	72
A.1.7. Funciones.	73
A.1.8. Organigrama.	76

## INDICE

	pag.	
A.2.	Descripción de puestos.	77
A.2.1.	Dirección General.	77
A.2.2.	Gerente Administrativo.	78
A.2.3.	Gerente de Ventas.	79
A.2.4.	Gerente de Producción.	80
A.2.5.	Jefe de Contabilidad.	81
A.2.6.	Jefe de servicio Técnico.	82
A.2.7.	Auxiliar de Laboratorio.	82
A.2.8.	Jefe de Operaciones.	83
a.2.9.	Capturista de datos.	84
A.2.9.	Auxiliar de Operaciones.	85
A.2.10.	Almacenista.	88
A.2.11.	Repartidor.	87
A.2.12.	Mensajero e Intendente de Oficina.	87
	Conclusiones.	88
	Recomendaciones.	91
	Bibliografía.	93

## PROLOGO

La misión como profesionista se encuentra en estar capacitados para lograr beneficios hacia la sociedad, y así, encaminarnos hacia una gran nación que es México.

El desarrollo de este tema es de suma importancia en estos tiempos, debido a que con los avances que existen en las técnicas administrativas dentro de las empresas, es relevante el contar con manual de organización y procedimientos en las empresas; la motivación de este estudio es en especial hacia esas empresas pequeñas que enfrentan la competencia de empresas medianas y grandes, las cuales no escatiman en los gastos para implantar dichos manuales; muy al contrario de lo que sucede con las empresas pequeñas que se ven obligadas a efectuar inversiones en asesorías administrativas, muchas veces fuera de su presupuesto.

La eficiencia no la dan las máquinas, ni los sistemas, ni tampoco las estructuras organizadas; la eficiencia la dan las personas.

El concepto de eficiencia puede ser visto de muchas maneras, sin embargo, todas éstas llevan a lo mismo: Aceptar y seguir normas, sistemas y procedimientos, el empeño de hacer bien las cosas, en todo momento; no entregar un trabajo cuando se sepa que no está bien hecho; aceptar que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas y cuando la encuentra, proponerla. Para lograr la eficiencia no se puede actuar con egoísmo.

## PROLOGO

El objetivo en el desarrollo de éste estudio, es de primera instancia en desarrollar un trabajo profesional en el cual se implantarán los conocimientos adquiridos en la licenciatura de administración, aplicándolos en el campo teórico y práctico, el interés de éste trabajo es el lograr una aportación que sirva en algunos casos para las empresas pequeñas en el país.

Hay quien dice que la gente se manifiesta solidaria sólo cuando está ante la desgracia, sin embargo, nosotros los mexicanos estamos convencidos de que todos necesitamos de todos y por ello es que siempre estamos dispuestos a ayudar al vecino, así mismo, se quiere agradecer la gran ayuda que ofreció el Lic. Enrique Ruiz a través del desarrollo de esta investigación, la cual ha tenido gran valor, de igual manera se agradece la motivación y apoyo que generó hacia mí el Ing. Cusuh témoc Carrasco Rivera como director, para el logro de la investigación, así mismo, agradezco la asesoría que realizó la lic. Rita Cristina Mateos Moreno en el presente estudio.

Igualmente se agradece a las compañías pequeñas distribuidoras por su tiempo y colaboración en la investigación de campo.

## INTRODUCCION

Generalmente, en el campo profesional, así como en el entorno que nos rodea se escucha hablar de los manuales de organización, sin embargo, en nuestro país no se hace caso de los mismos, de ahí el interés hacia la elaboración de un manual de este tipo, el cual ayudará en muchas ocasiones para lograr una mayor eficiencia dentro de la organización.

En la primera parte se presenta la forma en la que se procederá a la investigación documental y de campo.

En la segunda parte, se presenta una breve introducción a lo que es la industria Textil actualmente.

En la tercera parte, se habla acerca de la organización, sus principales características, así como de los principios que existen, de igual manera, la importancia de ésta y los tipos de organización existentes dando una breve explicación al respecto.

En la cuarta parte, se da una explicación de los manuales administrativos, los diferentes tipos de manuales que existen y la relación que existe entre los diferentes tipos de manuales.

La quinta parte, se enfoca hacia el manual de organización, sus características, así como una guía para su elaboración y el procedimiento que se debe seguir para la implantación del mismo.

En la sexta parte, se presenta una investigación de campo la cual da una guía para ver la manera en cómo se utilizan los manuales de organización dentro de las empresas tipo, así como los resultados obtenidos en la misma.

## INTRODUCCION

En la última parte o apéndice, se presenta un caso práctico de un manual de organización, que se considera adecuado para una empresa pequeña dedicada a la fabricación y distribución de productos químicos y colorantes para la industria textil.

## CAPITULO I

### PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. Objetivo General.- Mostrar a las empresas interesadas, la importancia del manual de organización como una herramienta tendiente a normalizar el desarrollo de sus funciones y actividades, en forma eficiente en el proceso administrativo de la organización.

1.2. Planteamiento del problema.- ¿Cuál es la importancia que las empresas pequeñas dedicadas a la fabricación y distribución de productos químicos y colorantes para la industria textil dentro del área metropolitana en la Ciudad de México dan al uso del manual de organización como una herramienta tendiente a normalizar el desarrollo de sus funciones y actividades en forma eficiente?

1.3. Hipótesis.- Las empresas pequeñas dedicadas a la distribución y fabricación de productos químicos, para la industria textil, dentro del área metropolitana de la ciudad de México, obtendrán una mayor normalización en sus funciones de actividades y mejor capacidad de ofrecer un servicio o producto eficiente si cuentan con manuales de organización.

1.4. Diseño de la prueba.- Se llevarán a cabo investigaciones, tanto documental como de campo para complementar lo más posible la información necesaria para lograr el objetivo.

## CAPITULO I

1.4.1. Investigación documental.- Se llevará a cabo mediante la obtención de datos de bibliografía de autores reconocidos, así como de documentos que se consulten dentro de la Cámara Nacional de la Industria Textil. (CANAITEX).

1.4.2. Investigación de campo.- se desarrollará en las empresas que cumplan con las características adecuadas para ser tomadas como parte del universo.

1.4.2.1. Delimitación del universo.- para esto se tendrá en cuenta aquellas empresas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Empresas que estén situadas en el área metropolitana.
- Empresas que se encuentren constituidas legalmente.
- Empresas que tengan de 5 a 20 empleados.
- Empresas dedicadas a la fabricación y distribución de productos químicos y colorantes para la industria textil.

1.4.2.2. Tamaño de la muestra.- Se considera el tamaño de la muestra igual al del universo, constituido por 16 empresas, que son los que cumplen con los requisitos mencionados en el inciso anterior.

CAPITULO I

1.4.2.3. Instrumento de prueba.- Se basa en el siguiente cuestionario:

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
PERSONA ENTREVISTADA \_\_\_\_\_  
PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_ PROFESION \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ NUMERO DE EMPLEADOS \_\_\_\_\_

1.- Qué entiende por organización.?

- A) \_\_\_\_\_ Serie de procedimientos para llegar a un objetivo.  
B) \_\_\_\_\_ Empresa u entidad.  
C) \_\_\_\_\_ Otra cosa.

2.- Tiene organigrama su empresa.?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

3.- Tiene Manual de organización su empresa.?

NO \_\_\_\_\_ Pase a pregunta 4  
SI \_\_\_\_\_ Pase a pregunta 5

4.- Porqué no tiene manuales de organización.?

- \_\_\_\_\_ No los conoce  
\_\_\_\_\_ No es importante  
\_\_\_\_\_ Es pérdida de tiempo su elaboración  
\_\_\_\_\_ Es pérdida de tiempo y dinero  
\_\_\_\_\_ Otros

Pase a pregunta 7

5.- Está actualizado su manual de organización.?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

6.- Qué beneficios le ha generado tener manuales de organización.?

- \_\_\_\_\_ Mayor orden en las operaciones  
\_\_\_\_\_ Funciones y responsabilidades bien definidas  
\_\_\_\_\_ Mejor comunicación formal  
\_\_\_\_\_ Evitar duplicidad de funciones  
\_\_\_\_\_ Productividad

7.- Conoce empresas que cuenten con manual de organización.?

SI \_\_\_\_\_ Pase a pregunta 8  
NO \_\_\_\_\_ Pase a pregunta 10

8.- Podría mencionar 2 empresas que cuenten con manual de organización.?

---

9.- Cuáles considera que han sido los beneficios que han obtenido las empresas mencionadas en la pregunta anterior con la aplicación de los manuales de organización.?

\_\_\_\_\_ Mayor orden en las operaciones  
\_\_\_\_\_ Funciones y responsabilidades bien definidas  
\_\_\_\_\_ Mejor comunicación formal  
\_\_\_\_\_ Evitar duplicidad de funciones  
\_\_\_\_\_ Productividad

10.- Considera que en su empresa las actividades están agrupadas en forma adecuada para alcanzar sus objetivos.?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

11.- Le interesaría conocer una manera sencilla de elaborar un manual de organización para su empresa?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

## CAPITULO II

### LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.

2.1.1. INICIOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.- En México, la industria textil es anterior a la conquista. Los indígenas confeccionaban prendas para abrigarse y vestir con telas hechas de fibras de algodón, henequén y maguey; mantas, faldas, quetzquemes, taparrabos, túnicas, enaguas, corpiños y fajas, entre otras muchas prendas que adornaban con oro, plata y piedras preciosas, con pieles de animales o plumas de pájaros como el colibrí, el quetzal, el zaracuán, el ayacuán, los loros y las garzas, que también servían para confeccionar suntuosos mantos, capas, penachos, coronas, mitras, abanicos y otros artículos.

Además, teñían las telas de colores con algunos productos originales que más tarde se extendieron por todo el mundo. El color rojo lo obtenían con la cochinilla, el amarillo y anaranjado con la semilla del achiote, el ocre con conchas de xochipalli y el azul con la planta llamada xiucquilitl.

Durante el virreinato, la industria textil, dedicada a fabricar telas de lana y algodón para el consumo interno no tuvo restricciones. Los obrajes se ubicaron principalmente en las ciudades de México, Puebla, Querétaro, Guadalajara, Guanajuato, San Luis Potosí, Valladolid (hoy Morelia) y Oaxaca.

En esta última ciudad, se comenzó a desarrollar una importante industria de la seda, propiciada por los cultivos de morera que estimuló Hernán Cortés, pero desapareció a finales del siglo XVI.

## CAPITULO II

Durante la colonia, se introdujo el telar europeo de doble ancho, las cardas, redines y devanadoras, así como el telar fijo de madera con dos y cuatro pedales, con julios, bimbaletes, peines y lanzaderas.

2.1.2. LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA (1800-1987).- Durante el período comprendido entre 1821 y 1880, se protegieron las importaciones de telas europeas. Siendo ministro de Estado, Lucas Alamán propició el establecimiento del Banco de Avío para el fomento a la Industria Nacional, institución que en sus doce años de existencia, impulsó catorce proyectos de inversión, entre los que sobresalieron: uno para la producción de tejidos de algodón en México, Puebla, Tlaxcala, Gelaya y Morelia; otro para la de tejidos de lana en Querétaro, Parral, Chihuahua y Cuencamé; y uno más para la cría de gusanos de seda y elaboración de tejidos con esta fibra en León.

Gracias a esto, la industria textil entró a una etapa de prosperidad a partir de 1830. Hacia 1845 había ya 46 fábricas instaladas con 106,708 husos y en 36 de ellas funcionaban 2,609 telares, según consigna Jean Bazant en su "Estudio sobre la Productividad de la Industria Algodonera Mexicana".

Treinta y dos años más tarde, José María Pérez Hernández en su "Estadística de la República Mexicana", publicada en 1862, asienta que existían 12 establecimientos de hilados de algodón, 45 de tejidos de manta y 8 de paños, casimires y alfombras; y registra que en 51 fábricas, además, había 133,122 husos.

Las más importantes de estas fábricas, según Pérez Hernández, eran las de Cocolamen, en Veracruz; La Magdalena, en México; Patriotismo, en Puebla; La Escoba, en Jalisco; La Constancia, en

## CAPITULO II

Puebla; y Hércules, en Querétaro, consignadas por orden de importancia.

Durante el periodo de 1881 a 1910, Porfirio Díaz propició la inversión extranjera, con lo que se expandió la industria en varias ramas: ferrocarriles, construcción, siderurgia y otras; pero la más novedosa fué la introducción de la energía eléctrica, de la que entre 1887 y 1910, se instalaron 63 plantas de producción y se formaron 100 compañías.

Esta nueva forma de energía se empleaba ya en la industria textil. Al término del Porfiriato, en el país había 145 plantas textiles: 41 en Puebla, 14 en Veracruz, 12 en el Distrito Federal y otras, en menor cantidad, en diversos estados de la República. Estaban instalados 24 mil telares y había 725 mil husos, habiéndose establecido las nuevas plantas de Orizaba, San Antonio Abad, La Veracruzana y Atlixco.

Tras la Revolución, durante la década de 1930, el crecimiento de la industria textil resultó estimulado gracias a los intentos de promoción, fincados en los estímulos fiscales. De 1937 a 1939, la planta industrial creció globalmente a un ritmo de 8% anual. La devaluación de 1938 y la restricción de abastecimiento del exterior; provocada por la Segunda Guerra Mundial, aceleraron el proceso de sustitución de importaciones y de alguna forma fomentaron las exportaciones de la industria textil, junto con otras, a los países beligerantes.

En la década de 1940, se inicia la participación del Estado en la industria. A partir de entonces, el gobierno mexicano avanzó en

## CAPITULO II

esta línea y en la política de proteccionismo basada en cuatro objetivos primordiales:

- 1) Sustentar el desarrollo interno en factores propios, aislando a la economía nacional de las fluctuaciones de los mercados internacionales.
- 2) Buscar el equilibrio de los saldos negativos de la balanza de pagos.
- 3) Incrementar los ingresos fiscales.
- 4) Favorecer la expansión industrial sustituyendo importaciones.

" El descubrimiento del poliéster fue anunciado públicamente el mes de julio de 1938, después de varios años de investigación.

En 1940, el señor Whinfield con la asistencia de J.T. Dickson, lograron obtener una fibra con características textiles apreciables. Se le dió el nombre de Terylon, el cual era producido a base de etilenglicol y el ácido tereftálico.

Mientras en Inglaterra se desarrollaban investigaciones, en Estados Unidos se desarrollaban los poliésteres, y finalmente la compañía Dupont patentó los derechos sobre el tereftalato de polietileno, dicha fibra estuvo disponible en forma experimental hasta 1950 y producida comercialmente hasta 1953 bajo el nombre de dracón.

Antes de 1956 se empezó a emplear en México, el poliéster fibra corta.

Para el año de 1965, Celanese Mexicana empezó a producir este material en la planta Toluca." [1]

## CAPITULO II

Prosiguiendo con esta especie de revolución, surgieron en los cuarentas, materiales como el nylon, el acrílico, el dacrón, el poliéster, y otras fibras producidas con base en acetato de celulosa.

" Actualmente, la industria textil es una de las más pujantes e importantes del mundo, y aunque se siguen utilizando las cuatro fibras básicas, la tecnología vigente se inclina hacia una mayor utilización de fibras sintéticas, debido a sus múltiples propiedades y enorme potencial.

En el año de 1967, la Industria Textil Nacional se enfrentó al igual que todas las industrias del país, a las consecuencias derivadas de una creciente inflación que condujo a incrementos en precios. Afortunadamente, la fuerte demanda del mercado estadounidense sirvió para compensar un punto importante de la producción, que normalmente hubiera absorbido el mercado doméstico.

El mercado doméstico se ha seguido reduciendo, y esto se agrava con la apertura comercial. Se han incrementado las importaciones de telas, hilos y prendas de confección; no obstante lo anterior, la Industria Textil Mexicana continúa haciendo inversiones en virtud de que no puede rezagarse ni en tecnología ni en capacidad productiva.

En 1991, con la posible integración de México al Tratado del Libre Comercio, nos encontramos en un momento crucial en el que se debe tener productividad para mantenernos en el mercado ya que estamos enfrentando la competencia directa de países del primer mundo. Sin embargo, la industria en México está cambiando día a día."

[2]

## 2.2.1 LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA ACTUAL.

## CONSUMO NACIONAL APARENTE DE FIBRAS

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
TOTAL FIBRAS (000 TONS)	374.6	436.6	384.6	435	483.9	480.1	481.7	478
CONSUMO PER CAPITA KG/HAB.	5	5.8	5	5.6	6.1	6	5.9	5.8
POBLACION (MILL. HAB.)	74.2	75.4	76.5	77.7	78.8	79.9	81.1	82.3
POBLACION TASA %	2.3	1.6	1.5	1.6	1.4	1.4	1.5	1.5
INFLACION	59.2	83.7	105.7	159.1	51.6	19.7	29.9	18.2

FUENTE: ELABORADO POR LA GERENCIA DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE CANAITEX, CON DATOS DE CUENTAS NACIONALES, Y CON AYUDA DE EL ESTUDIO DE MERCADO EN CONFERENCIA DE ICI, ANYL-MEX.

## CONSUMO NACIONAL APARENTE DE FIBRAS

## P R O Y E C T A D O

	1992	1993	1994	1995
TOTAL FIBRAS(000 TONS.)	484	497	511.4	531
CONSUMO PER CAPITA KG/HAB.	5.8	5.9	5.9	6.1
POBLACION (MILL. HAB.)	83.6	84.8	86	87.2
POBLACION TASA %	1.5	1.5	1.4	1.4
INFLACION	15	12	10	8

FUENTE: ELABORADO POR LA GERENCIA DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE CANAITEX, CON DATOS DE CUENTAS NACIONALES, Y CON AYUDA DE EL ESTUDIO DE MERCADO EN CONFERENCIA DE ICI, ANYL-MEX.

## 2.2.2. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA INDUSTRIA  
TEXTIL

ENTIDAD	ALGODON	LANA	FIBRAS QUIMICAS	TOTAL
PUEBLA	168	1	164	320
DISTRITO FEDERAL	81	11	622	718
ESTADO DE MEXICO	46	12	309	367
JALISCO	20	-	124	144
TLAXCALA	8	8	38	50
INDALGO	10	8	38	50
COAHUILA	13	-	-	13
VERACRUZ	4	-	2	6
GUANAJUATO	8	1	120	127
NUEVO LEON	7	-	16	23
QUERETARO	8	-	7	15
CHIAPAS	1	-	1	2
DURANGO	3	-	-	3
CHIHUAHUA	3	-	-	3
AQUISCALIENDES	1	-	78	77
MORELOS	2	2	7	12
SAN LUIS POTOSI	2	1	13	18
MICHOACAN	-	-	9	9
OTROS	29	-	31	60
TOTAL	408	42	1662	2013

(4)

FUENTE: SECOFI SUBDIRECCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL.

LABORIO: DEPARTAMENTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL - DIRECCION DE BIENES DE  
CONSUMO - DIRECCION GENERAL DE LA INDUSTRIA QUIMICA Y BIENES  
DE CONSUMO.

## CAPITULO II

## 2.2.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO Y RELACION ANUAL

PRODUCTO INTERNO BRUTO ( 1980 - 1991 )					
ARO	PIB TOTAL		PIB TEXTIL		PIB PER CAPITA (MILES DE PESO)
REL. ARO		% CAMBIO		% CAMBIO	
1980	4,470,077.00		62,304.00		
1981	4,862,219.00		64,826.00		
81/80		8.90		4.00	
1984	4,796,050.00		58,637.00		6,050.00
1985	4,919,905.00		60,906.00		6,024.00
85/84		2.50		3.90	
1986	4,726,277.00		58,225.00		5,723.00
86/85		(4.00)		(4.40)	
1987	4,792,936.00		59,002.00		5,716.00
87/86		1.40		1.30	
1988	4,860,037.00		60,359.00		5,700.20
88/87		1.40		2.30	
1989	4,928,077.00		61,566.00		5,783.40
89/88		2.90		2.00	
1990	5,049,576.00		61,264.00		5,920.00
90/89		3.90		1.50	
1991	5,034,998.00		67,944.00		6,041.70
91/90		3.60		(4.00)	

FUENTE: ELABORADO POR LA GERENCIA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE CANATTEX, CON DATOS DE SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES, EL PIB TEXTIL INCLUYE: HILADOS Y TEJIDOS DE FIBRA BLANDAS, HILADOS Y TEJIDOS DE FIBRA DURAS Y OTRAS INDUSTRIAS TEXTILES VARIAS ACTUALIZACION EN INFOTEC.

2.3. LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA HACIA LA EXPORTACION.- " México es un país rico en la industria petroquímica y en la manufactura del poliéster. Cuenta con una gran industria establecida en los textiles.

Durante 1988 en términos de hilado y tejido de algodón, México tenía la posición # 9 y 11 en el mundo respectivamente. Se compara con países como Turquía, Brasil y Corea del Sur." [7]

" México ha sido autosuficiente en los requerimientos básicos, y hasta 1988/7, generalmente había mantenido su producción enfocada al mercado interno.

Posteriormente durante 1988, las exportaciones habían aumentado considerablemente, así mismo, los factores que han provocaron esto fue:

- Eliminación de barreras arancelarias.
- Devaluaciones fuertes del peso.
- La estática del mercado interno.
- Cercanía al mercado de Estados Unidos.

La eliminación de las barreras arancelarias, se llevó a cabo para aumentar la eficiencia y lograr productos de mejor calidad disponibles sin un impuesto; con el objetivo de crear una fuerte demanda de los productos, para exportar principalmente a Estados Unidos." [3]

De 1989 a 1991, se ha importado mas que exportado según punto 2.3.1., esto se debe a que la apertura ha generado la importación masiva de productos en el mercado textil, así mismo, se espera que con la implementación en maquinaria, automatización e incentivos se vuelva a cambiar la balanza comercial textil positiva al mercado mexicano.

## 2.3.1. BALANZA COMERCIAL TEXTIL

## BALANZA COMERCIAL TEXTIL ( MILES DE DOLARES)

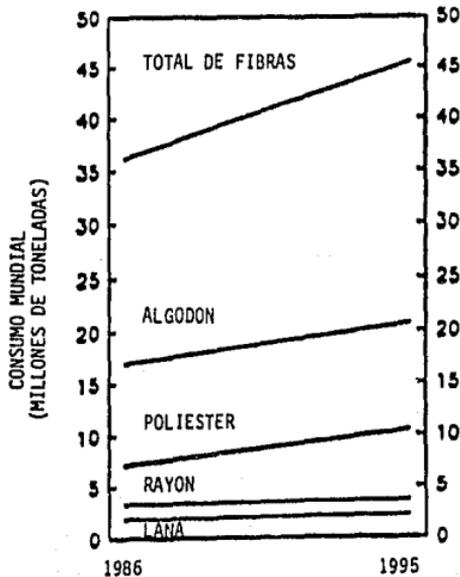
---

	1987	1988	1989	1990	1991
EXPORTACIONES	399.5	404.8	386.3	798.95	615.1
IMPORTACIONES	112.2	293.4	512.9	922.9	1200.9
SALDO	287.3	111.4	-126.6	-123.5	-585.8

---

FUENTE: INFOTEC DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TEXTILES.

2.3.2. LAS FIBRAS EN EL MUNDO ACTUAL.- Dentro de todas las fibras, el algodón continúa siendo la de mayor consumo mundial. Cerca de 13 millones de toneladas, en 1975 a 17 millones de toneladas en 1988 y una proyección anual del 2.2% para estar a 20 millones de toneladas para el año de 1995, como se muestra a continuación:



BIBL. [4]

## CAPITULO II

### 2.3.3. COMPARACION DE COSTOS DE MANO DE OBRA EN LA INDUSTRIA TEXTIL

**MUNDIAL.-** La diferencia en costos de mano de obra, varía ampliamente entre los países desarrollados y los países en vía de desarrollo, como vemos a continuación:

PAIS	MEDIA 1987
Suiza	170
Holanda	149
Suecia	148
Bélgica	148
Dinamarca	146
Alemania occidental	141
Noruega	139
Italia	137
Austria	136
Japón	130
Francia	108
Estados Unidos	100
Reino Unido	77
España	52
Taiwan	23
Brasil	22
Hong Kong	21
Portugal	20
Corea del Sur	19
Turquía	14
México	9
India	7
Tailandia	6
Filipinas	6
República Pop.China	2
Indonesia	2

MEDIA BASADA EN ESTADOS UNIDOS = 100

BIBL. [6]

2.3.4. COMPARACION DE COSTO MUNDIAL DE MANO DE OBRA POR UNIDAD DE PRODUCCION EN LA INDUSTRIA TEXTIL.- Una comparación más acertada para la relación de costos, incluye el factor de productividad, en el cual hay que tomar en cuenta las materias primas y energía, además de la mano de obra. Lo cual se especifica en la siguiente tabla:

MEDIA ESTADOS UNIDOS = 100

PAIS	COSTO DE MANO DE OBRA POR UNIDAD DE PRODUCCION
Austria	214
Alemania occidental	194
Italia	188
Suecia	188
Francia	181
Japón	156
Reino Unido	129
Sri Lanka	121
India	119
Canadá	103
Estados Unidos	100
Australia	99
Portugal	91
España	90
Hong Kong	73
Brasil	48
Filipinas	47
Turquia	45
Pakistán	38
Indonesia	25
México	21

BIBL. [6]

## CAPITULO II

### 2.3.6. COMPARACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL ENTRE MEXICO Y TURQUIA.-

Comparar a México con Turquía es inevitable. Los 2 países tienen costos de mano de obra similares, los 2 tienen capacidad semejante de hilado y tejido.

#### POBLACION APROXIMADA 1989

MEXICO	74 millones
TURQUIA	48 millones
ESTADOS UNIDOS	240 millones
COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (sin tomar en cuenta Reino Unido)	250 millones

Geográficamente tienen algo muy obvio. Los 2 se encuentran pegados por tierra a un mercado altamente importador, Estados Unidos en el caso de México y La C.E.E. en el caso de Turquía.

Turquía ya realizó un impacto como exportador hacia la C.E.E.

1980 Turquía 27avo. lugar en exportación de textiles hacia la C.E.E.

1989 Turquía 2o. lugar en exportación de textiles hacia la C.E.E.

BIBL. [7]

#### 2.4. SINTESIS DE LA ACTUALIDAD EN LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA

- Turquía ha tenido un rápido avance en el volumen y calidad de su producción, lo que ha influenciado en sus exportaciones hacia la C.E.E.

- México tiene claramente una estrategia similar hacia Estados Unidos.

- México es más competitivo que Asia en términos de costo, de mano de obra y cercanía hacia Estados Unidos.

- México tiene la habilidad de satisfacer en una forma dinámica, la demanda de la moda, debido a la cercanía de Estados Unidos.

- Las industrias de México, no permitirán que sean destruidas por otros mercados. Se está defendiendo con inversiones en automatización, computadoras y mayor productividad en los procesos.

- Se están llevando a cabo, incentivos por parte del gobierno mexicano

- En Europa, actualmente, la industria textil automática es una realidad.

- Ante éste panorama, México no puede ignorar el desarrollo de la maquinaria y los productos para aumentar su productividad y calidad.

## CAPITULO III ORGANIZACION

3.1. DEFINICION DE ORGANIZACION.- La humanidad ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; ésta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada como organización.

Una vez que se decide " qué hacer ", es decir, los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, es necesario por consiguiente, determinar " cómo hacerlo ", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; ésto sólo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones:

- 1) Etimológicamente ORGANON proviene del griego que significa instrumento.
- 2) Se refiere a la organización como una entidad o grupo social.
- 3) Se refiere a la organización como un proceso.

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

### CAPITULO III

Algunas definiciones formales de autores reconocidos son las siguientes:

- HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL. "Consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación a cada agrupamiento de un administrador junto con la autoridad indispensable para supervizarlo, y la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa." [1]

- AGUSTIN REYES PONCE. "Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." [2]

- EUGENIO SISTO VELASCO. "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." [3]

- ISAAC GUZMAN V. "Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue." [4]

- ROBERT BECKLES, RONALD CARMICHAEL Y BERNARD SARCHET. "Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos." [5]

### CAPITULO III

- JOSEPH L. MASSIE. "La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes." [6]
- LYNDALL URWICK. "Disposición y correlación de las actividades de una empresa." [7]
- MARIO SVERDLIK. "Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa." [8]
- MAX WEBER. "Describe a la organización basada en relaciones de autoridad. La describe como burocracia, basada en la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales." [9]

**3.1.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.-** Las principales bases que demuestran la importancia de la organización son las siguientes:

- " Es un medio a través del cual se establece la mejor forma de lograr los objetivos de un grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, utilizando la menor cantidad de esfuerzos.

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (crecimiento, modificación interna, nuevos proyectos, etc.), por lo que existe la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, aumentando la productividad y reduciendo los costos.

- Evita la duplicidad de esfuerzos, debido a la delimitación de funciones y responsabilidades." [10]

**3.2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.-** Existen varios principios de suma importancia que establecen una organización racional, los cuales se encuentran íntimamente relacionados:

**3.2.1. Principio del objetivo.-** " Todas las actividades que se desempeñan dentro de una organización, deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los

objetivos. Este principio se ve obvio, sin embargo, en muchas ocasiones la realidad es que se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en ningún caso, sirven para lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No se debe confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar, debemos tener presente que la finalidad primordial de la organización es lograr la eficiencia, simplificando el trabajo y no complicarlo." [11]

3.2.2. Principio de especialización.- " Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; el cual afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más sencillamente si se subdivide en actividades claramente indicadas y relacionadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia." [12]

3.2.3. Principio de jerarquía.- " Es de suma importancia el indicar centros de autoridad de los cuales se distribuya la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara y sin obstáculos, desde el más alto nivel hasta el más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía." [13]

3.2.4. Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.- " A cada grado de responsabilidad establecida, debe corresponder el grado de autoridad necesaria para cumplir con dicha responsabilidad. No se puede hacer responsable a una persona de un trabajo, si no se le otorga la autoridad necesaria para llevarlo a cabo. De igual manera, no se puede conceder autoridad para desarrollar una función, a un individuo, si no se le hace responsable de los resultados." [14]

3.2.5. Principio de unidad de mando.- " Este principio, indica que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse solo un jefe, para lo cual los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un individuo reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia." [15]

3.2.6. Principio de difusión.- " Para lograr los mayores beneficios de una organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de los miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otro lado, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle." [16]

3.2.7. Principio de amplitud o tramo de control.- " Existe un limite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un jefe, de tal manera que el jefe pueda desempeñar sus funciones eficientemente. Lyndall Urwick dice que un jefe no debe ejercer autoridad directa a más de 5 ó 6 subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en capacidad de atender otras funciones de importancia." [17]

### CAPITULO III

3.2.8. Principio de la coordinación.- " Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, la empresa es un sistema que necesita que todas sus partes trabajen correctamente para funcionar con eficiencia. Todas las funciones deben apoyarse entre sí, a fin de lograr un objetivo común; de ésta manera, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo." [18]

3.2.9. Principio de continuidad.- " La estructura organizacional requiere de un mantenimiento constante, para lo cual es necesario el continuo mejoramiento y la adaptación a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente, por lo que debe existir la responsabilidad asignada hacia individuos, de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes necesarios." [19]

3.3. PASOS DE LA ORGANIZACION.- Son los siguientes:

- 1.- Determinar las actividades que se requieren para lograr las metas.
- 2.- Agrupar actividades por departamentos o secciones.
- 3.- Asignar esos conjuntos de actividades a un administrador.
- 4.- Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.
- 5.- Disponer la coordinación horizontal y vertical de las actividades, de la autoridad y de las comunicaciones.

## CAPITULO III

Es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así mismo, se debe determinar qué tipo de organización es la adecuada en la situación que se maneja." [20]

**3.3.1.DIVISION DEL TRABAJO.-** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y al mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Para dividir el trabajo, es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

**3.3.1.1.JERARQUIZACION.-** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, orden o importancia. Son el conjunto de órganos agrupados, de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa, por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

**REGLAS.** Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (línea, funcional y/o staff) de cada nivel.

## CAPITULO III

**3.3.1.2. DEPARTAMENTALIZACION.-** Se lleva a cabo mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diferentes actividades.

Se le conoce a la departamentalización, como la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

**3.3.1.2.1. Secuencia de la departamentalización.-** Al departamentalizar se requiere llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1) Enumerar todas las funciones de la empresa.
- 2) Clasificarlas.
- 3) Agruparlas en orden jerárquico.
- 4) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- 5) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- 6) Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- 7) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento, deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

**3.3.1.2.2. Tipos de departamentalización.-** De acuerdo con la situación de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización. Los más usuales son:

- 1) Funcional.- Consiste en agrupar las actividades según su función primordial, para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal.

### CAPITULO III

2) Por productos.- Este tipo de departamentalización, se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

3) Geográfica o por territorios.- Proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores distantes físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.

4) Clientes.- Consiste en crear unidades cuyo interés está dirigido en servir a los diferentes compradores o clientes.

5) Por procesos o equipo.- En la realización de un producto, el proceso o el equipo que sea empleado, puede servir de base para crear unidades departamentales.

3.3.1.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.- Es necesario definir con toda claridad, las labores que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor forma un trabajo. Esta se lleva a través de las técnicas de análisis de puestos y de la distribución del trabajo o de actividades.

## CAPITULO III

**3.3.2. COORDINACION.-** Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Es indispensable que la división del trabajo se complemente con la coordinación, que es, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La eficacia de cualquier sistema organizacional, estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la obtención de los objetivos.

**3.4. TIPOS DE ORGANIZACION.-** Son los diferentes sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. El

determinar qué tipo de organización es la más adecuada, depende de factores tales como el giro, el tamaño, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.

**3.4.1. ORGANIZACION INFORMAL.-** " Según Chester Barnard, es cualquier actividad personal conjunta que no tuviese un propósito conjunto consciente. Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que se forma espontáneamente a medida que las personas se relacionan entre si." [21]

## CAPITULO III

**3.4.2. ORGANIZACION FORMAL.**- Se refiere a esa estructura intencional de puestos que existe en las empresas organizadas formalmente. La organización formal debe ser flexible, debe dar cabida al uso del criterio y deben ser canalizados hacia las metas del grupo de la organización.

**3.4.2.1. TIPOS DE ORGANIZACION FORMAL.**- Algunas son las siguientes:

- Organización lineal o Militar.
- Organización funcional o de Taylor.
- Organización lineo-funcional.
- Organización staff.
- Organización por comités.

**3.4.2.2. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.**- Este tipo de organización se caracteriza porque la actividad de decisión concierne a una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se utiliza precisamente, en instituciones militares, siendo aconsejable su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y la responsabilidad, se transmiten por una sola línea.

**Ventajas:**

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Hay mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- La disciplina es fácil de mantener.
- Es clara y sencilla.
- Util en pequeñas empresas.

**Desventajas:**

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que origina que no se dediquen a labores directivas sino de operación simple - mente.

## CAPITULO III

**3.4.2.3. ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.-** Su creador fue Frederick Taylor, propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre 8 especialistas, uno por cada actividad principal, y que los 8 tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función .

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización, de manera que cada hombre, desde el Gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

### **Ventajas:**

- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- Mayor especialización.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

### **Desventajas:**

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La poca claridad en la definición de la autoridad, da lugar a fricciones entre los jefes.

**3.4.2.4. ORGANIZACION LINEO-FUNCIONAL.-** En ésta se combinan los 2 tipos de organizaciones anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional. Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad.

3.4.2.5. ORGANIZACION STAFF.- Este tipo de organización, surge debido al avance de la tecnología dentro de las grandes empresas, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea; generalmente, no se da por sí sola, sino que existe acompañada por los otros tipos de organización y por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud.

**Ventajas:**

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo, permite la especialización del staff.

**Desventajas:**

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

**3.4.2.6. ORGANIZACION POR COMITES.-** Consiste en asignar las tareas a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas. Generalmente, se da en combinación con las otras organizaciones.

Los comités más usuales son:

- 1)Directivo.- Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de resolver los asuntos que surgen.
- 2)Ejecutivo.- Es nombrado por el comité directivo, para que ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- 3)De vigilancia.- Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores internas.
- 4)Consultivo.- Integrado por especialistas que por sus conocimientos o estudios, dan resoluciones de asuntos consultados.

**Ventajas:**

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo sobre una sola persona.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

**Desventajas:**

- Las decisiones son lentas y los resultados tardíos.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad, dejando ésta al comité.

**3.5. TECNICAS DE ORGANIZACION.-** Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

**3.5.1. ORGANIGRAMAS.-** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

**3.5.1.1. CLASIFICACION DE ORGANIGRAMAS.-** Se clasifican por:

\* Por su objeto:

**Estructurales.-** Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.

**Funcionales.-** Indican gráficamente las unidades y sus relaciones, y las principales funciones de los departamentos.

**Especiales.-** Se destaca alguna característica.

\* Por su área:

**Generales.-** Presentan toda la organización.

**Departamentales.-** Representan la organización de un departamento o sección.

\* Por su contenido:

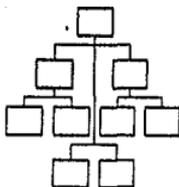
**Esquemáticos.-** Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

**Analíticos.-** Son más detallados y técnicos.

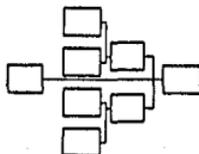
### CAPITULO III

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

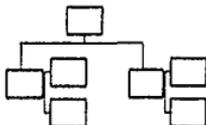
**ORGANIGRAMA VERTICAL:**



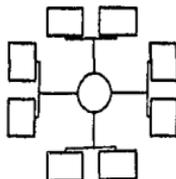
**ORGANIGRAMA HORIZONTAL:**



**ORGANIGRAMA MIXTO:**



**ORGANIGRAMA CIRCULAR:**



**3.5.2. MANUALES.**— Son documentos que contienen en forma detallada y sistemática, información acerca de los objetivos, políticas, procesos, etc. de la empresa.

**3.5.3. DIAGRAMAS DE FLUJO.**— Son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Dan lugar a:

- Una mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.

CAPITULO III

En los diagramas de flujo, se utilizan los siguientes símbolos:

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	INICIO O TERMINO	INDICA EL INICIO O TERMINACION DEL DIAGRAMA.
	OPERACION	REPRESENTA LA EJECUCION DE UNA ACTIVIDAD.
	DECISION	INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES ALTERNATIVAS DISTINTAS.
	DOCUMENTO	SOPORTE, GENERAMENTE DE PAPEL, CON DATOS REGISTRADOS EN EL MISMO, PARA LA TRANSMISION Y RECEPCION DE INFORMACION ESCRITA DE CARACTERES GRAFICOS O SIMBOLOS.
	ARCHIVO DEFINITIVO	SE GUARDA UN DOCUMENTO DE MANERA PERMANENTE.
	ARCHIVO TEMPORAL	SE GUARDA UN DOCUMENTO DE MANERA EVENTUAL.
	CONECTOR	UNE UNA PARTE DEL DIAGRAMA CON OTRA PARTE DEL MISMO EN LA HOJA.
	CONECTOR DE PAGINA	CONEXION EN OTRA HOJA EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA.
	DIRECCION DE FLUJO O LINEA DE UNION	CONECTA LOS SIMBOLOS, SEÑALA EL ORDEN EN QUE DEBEN REALIZARSE LAS ACTIVIDADES.
	ENLACE DE COMUNICACION	REPRESENTA TRANSMISION DE INFORMACION MEDIANTE TEL, FAX, RADIO O VERBAL.
	ACTIVIDAD SIMULTANEA	SE UTILIZA CUANDO EN UNA OPERACION HAY DOS O MAS AREAS.
	LINEA DISCONTINUA	INDICA LA RELACION O ENLACE DE COORDINACION ENTRE DOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

**3.5.4. CARTA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO.-** A través de ésta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de 5 hasta 15 personas.

**Ventajas:**

- Describe la naturaleza de labores y a qué departamentos corresponden.
- Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- Estandariza procedimientos.
- Distribuye adecuadamente la cantidad de trabajo de los diferentes puestos.
- Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

**3.5.5. ANALISIS DE PUESTOS.-** En ésta técnica se clasifican detalladamente, las labores que se desempeñan en un lugar específico de trabajo, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña. Los principales objetivos de ésta técnica son:

- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Implementar programas de entrenamiento.
- Mejorar la selección de personal.
- Retroalimentación adecuada en la selección de personal.

CAPITULO III

Es importante tomar en cuenta el formato en el que se debe elaborar el análisis de puesto, así mismo, que cuente con el logotipo de la empresa.

El análisis de puestos contiene:

1.- GENERALES.- Se intenta incluir en este título la información que permita localizar el puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización.

2.- DESCRIPCION ANALITICA.- Se propone presentar un cuadro que incluya una columna donde deberá anotarse la función y posteriormente clasificarla de acuerdo a un criterio cronológico, según las funciones se ampliará la forma, ej.

Actividad	Días					Quincena		Meses												Eventuales	
	I.	M	M	J	V	1ª	2ª	E	F	M	A	M	J	JU	AG	S	O	N	D		(especificar)

3.-DESCRIPCION GENERICA.- Se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto, atendiendo a 4 aspectos fundamentales:

- a) La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
- b) El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- c) El objetivo o razón de la función.
- d) Observaciones.

4.- REQUERIMIENTOS.

5.- EXPERIENCIA.

6.- CAPACITACION.

7.- RESPONSABILIDAD.

- En la dirección de personas
- En trámites y procesos.

8.- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Ambiente.
- Tipo.
- Riesgos.

9.- PERFIL.- Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto. Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etcétera, los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible, peritos en la materia. [ 22 ]

## CAPITULO IV

### MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1. **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**- Los manuales administrativos, son un medio por el cual la dirección comunica sus decisiones respecto a las diferentes funciones como pueden ser: organización, políticas y procedimientos.

En estos momentos en que es tan importante ser eficientes en la prestación de servicios y productos, las empresas o entidades necesitan contar con un sistema por medio del cual, se conozca a fondo la estructura organizativa, el planteamiento de políticas y los procedimientos de las funciones, para que se pueda modificar tan rápido como se requiera, para afrontar la competencia y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Es debido a los cambios constantes que surgen en nuestro mundo, que se requiere de un medio como son los manuales administrativos para comunicar información relativa a cambios.

La función del desarrollo de los manuales, es la de mantener informado al personal que lo requiera, los cambios en las actitudes de la dirección, la representación gráfica de la estructura orgánica y tener por escrito las políticas y procedimientos de la organización.

## CAPITULO IV

La importancia en el uso de manuales se puede definir en los siguientes puntos:

- Flujo de información administrativa.
- Guía de labores a desempeñar.
- Instrucción.
- Capacitación de supervisión y desempeño ejecutivo.
- Claridad de la estructura orgánica y de las responsabilidades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas.
- Coordinación de actividades.
- Eliminación de duplicidad de funciones.
- Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.
- Revisión constante o control eficiente de las políticas y procedimientos.

Los manuales administrativos son de gran ayuda en los casos siguientes:

- Para la contratación de personal, puesto que de esta manera el empleado conocerá de manera rápida y sencilla los principales aspectos de la organización y las labores que tiene que desempeñar.

- En el desarrollo de un nuevo proyecto, pues al tener el manual de organización, se verá qué áreas están implicadas en el plan.

- Para mantener el desarrollo de las actividades con eficacia y eficiencia.

- Para llevar un buen control y registro de las funciones que se realicen.

4.1.1. CONCEPTO.-Es un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

## CAPITULO IV

### 4.1.2. CARACTERISTICAS.- Sus principales características son:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

### 4.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.- Los manuales administrativos tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente a:

- Directorio.
- Antecedentes.
- Atribuciones.
- Objetivos.
- Estructura orgánica.
- Funciones.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Descripciones de puestos.

Todas éstas referentes a la empresa y/o a los departamentos que la integran para el mejor desarrollo de las tareas administrativas.

## CAPITULO IV

Según el área de aplicación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir entre otros objetivos los siguientes:

- Presentar una imagen de conjunto de la empresa.
- Precisar las funciones encomendadas a cada departamento para delimitar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Proporcionar información básica para la planeación y la implementación de medidas para modificaciones administrativas.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

**4.3. CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos se clasifican de acuerdo a tres diferentes formas, las cuáles son las siguientes:

**4.3.1. POR SU AREA DE APLICACION.-** De acuerdo al área de aplicación, se refiere hacia qué entorno está dirigido en cuanto a tamaño de estructura, entidad o institución y son las siguientes:

**2.3.1.1. MANUALES MACROADMINISTRATIVOS.-** Son los más usados por las empresas dependientes de una sola matriz o en el gobierno dentro de dos o más dependencias.

**2.3.1.2. MANUALES MICROADMINISTRATIVOS.-** Estos están enfocados a una sola entidad, los cuáles se refieren en forma global de ella o a uno o más de los departamentos que la conforman.

**4.3.2. POR SU CONTENIDO.-** Son los que expresan una información aplicable en forma detallada, los cuáles son los siguientes:

**4.3.2.1. MANUAL DE ORGANIZACION.-** Expone con detalle la estructura de la organización, señala los puestos y las relaciones que existen entre ellos. Muestran las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas que forman la organización, antecedentes, objetivos generales, legislación o base legal. Generalmente, contienen gráficas de organización (organigramas), descripciones de trabajo y plantillas de personal.

## CAPITULO IV

4.3.2.2. **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**- Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una entidad administrativa o varias de ellas. Proporciona a los nuevos empleados valiosa información para poderse incorporar al ritmo de trabajo ya existente.

4.3.2.3. **MANUAL DE POLITICAS.**- Reúne la guía de acción de la organización. Fija los límites dentro de los cuáles deben realizarse las actividades, y éstas deben ser comunicadas a toda la entidad.

4.3.2.4. **MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE.**- Contienen información correspondiente de dos o más tipos de manuales.

4.3.3. **POR SU FUNCION ESPECIFICA O AREA DE ACTIVIDAD.**- Se refiere hacia qué área de funciones está dirigido, y pueden ser:

4.3.3.1. **MANUAL DE VENTAS.**- No es aceptable establecer procedimientos de ventas debido a que el personal encargado de ésta labor tiene que tomar decisiones diferentes día a día, dependiendo de la situación, sin embargo, en mercadotecnia se deben establecer las políticas de capacitación, adiestramiento y ventas.

4.3.3.2. **MANUAL DE INGENIERIA O PRODUCCION.**- Generalmente, se elaboran los manuales de producción en base a los diferentes tipos de reportes o boletines relacionados con la coordinación y el proceso de producción, fabricación, inspección, así como el personal que se requiere.

## CAPITULO IV

4.3.3.3. MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES O DE PERSONAL.- Se refieren a la administración de los recursos humanos de la organización, dentro del cual se incluyen las políticas fijadas por la dirección en cuanto a: gratificaciones, prestaciones, vacaciones, formas de pago, horario y beneficios.

4.3.3.4. MANUAL DE FINANZAS.- Para obtener el mayor rendimiento de las operaciones al menor costo, es necesario que se tengan establecidas guías de acción e instrucciones específicas dentro del departamento de finanzas.

4.3.3.5. MANUAL DE OTRAS FUNCIONES.- Estos manuales se refieren a otras áreas dentro de la organización como pueden ser: Relaciones públicas, comunicación, servicios administrativos, departamento jurídico y servicios generales.

4.3.3.6. MANUAL GENERAL.- Son los que indican a la organización como una totalidad, estableciendo políticas, normas y procedimientos de carácter general para toda la organización.

**4.4. RELACION ENTRE LOS MANUALES DE ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.-** La relación existente entre éstos manuales es la siguiente:

- El manual de organización establece : Los objetivos generales de la organización, así como objetivos principales y los objetivos de cada una de las áreas que la integran, objetivos subordinados, es decir, el manual de organización establece la estructuración y formalización de la organización.

- El manual de políticas normatizará las funciones establecidas en el manual de organización, establece los límites de autoridad y responsabilidad de los ocupantes de puestos directivos.

- El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones establecidas.

Es de suma importancia que la elaboración de un manual dentro de una entidad debe iniciarse por el manual de organización para el establecimiento de funciones y áreas responsables dentro de la organización, posteriormente se debe desarrollar el manual de políticas el cual, normatizará las funciones y en consecuencia de éste, se elaborará el manual de procedimientos mostrando los pasos a seguir.

## **CAPITULO V**

### **MANUAL DE ORGANIZACION**

**5.1. CONCEPTO.-** Es un documento con la información detallada referente a los antecedentes, funciones, políticas y objetivos generales de la organización, contiene también las descripciones de los puestos que la integran, muestra con detalle la estructura organizacional, señalando las áreas de responsabilidad y la relación existente entre ellas, así mismo, muestra los niveles jerárquicos y grados de autoridad y responsabilidad, objetivos y funciones de las principales áreas que la integran.

En general, este manual explica con detalle la estructura organizacional de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ejecutivos y departamentos.

**5.2. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.-** El contenido de un manual varía dependiendo del tamaño de la organización, sin embargo, por lo general contienen los siguientes aspectos:

**5.2.1. IDENTIFICACION.-** La cual se basa en el nombre oficial del organismo o unidad a la que se refiere.

**5.2.1.1. TITULO Y EXTENSION.-** A qué se refiere y hacia qué áreas está dirigido.

**5.2.1.2. NIVELES JERARQUICOS.-** Por quien tiene que ser manejado.

## CAPITULO V

5.2.1.3. LUGAR Y FECHA DE ELABORACION.- El lugar y momento en que se desarrolló el manual.

5.2.1.4. NUMERO DE REVISION .- En ciertos casos, se llevan a cabo revisiones en secuencia numérica de los manuales ya elaborados.

5.2.1.5. DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE SU ELABORACION.- Se refiere al grupo de individuos que desarrollaron el manual.

5.2.1.6. CANTIDAD DE EJEMPLARES.- Se refiere al número de folletos o carpetas que se elaboraron.

5.2.2. INDICE O CONTENIDO.- Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del manual.

5.2.3. PROLOGO Y/O INTRODUCCION.- Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que dá origen a su elaboración o revisión y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información sobre el ámbito de aplicación a quien va dirigido, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que contenga un mensaje y la autorización de la jerarquía mayor del área comprendida en el manual.

6.2.4. DIRECTORIO.- Es la relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro del área descrita en el manual.

**5.2.5. ANTECEDENTES HISTORICOS.-** Es una breve descripción histórica de la empresa dentro de la cual se recomienda que tenga:

**5.2.5.1. ORIGEN.-** Son las causas que dieron lugar a la creación de la organización.

**5.2.5.2. DESARROLLO.-** Son las modificaciones que se hayan efectuado en cuanto a estructura, funciones, etc.

**5.2.6. ESTRUCTURA ORGANICA.-** Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades administrativas de la empresa, en función de sus relaciones jerárquicas.

**5.2.7. FUNCIONES.-** Consiste en describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o actividades administrativas de la empresa contenidas en la estructura orgánica, para ésto es recomendable:

- Que los títulos de los organismos administrativos sean los mismos que se señalan en el apartado de la estructura orgánica.

- Que las descripciones de las funciones sigan el orden establecido en el apartado de la estructura orgánica.

**5.2.8. ORGANIGRAMAS.-** Son la representación gráfica de la estructura orgánica y deben reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

**5.2.9. DESCRIPCION DE PUESTOS.-** El puesto es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización, y está integrado por un conjunto de actividades y de los requerimientos necesarios para llevarlos a cabo. Un puesto puede tener una o más plazas.

El contenido básico de una descripción de puestos en el manual de organización, está integrado por los siguientes puntos:

**5.2.9.1. IDENTIFICACION DEL PUESTO.-** Indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.

**5.2.9.2. DEFINICION DEL PUESTO.-** Se describen las subfunciones básicas o genéricas del puesto.

**5.2.9.3. FUNCIONES PRINCIPALES.-** Consiste en la descripción de las actividades más importantes del puesto.

**5.2.9.4. AUTORIDAD.-** Es donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir, así como sus relaciones de línea o acceso.

**5.2.9.5. RELACIONES DE COORDINACION.-** Es el medio por el cual se enfocan los intercambios de actividades responsables con otras unidades y puestos dentro de la institución, así como las que existan fuera de la institución.

## CAPITULO VI

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

6.1. INTRODUCCION.- El instrumento de prueba que se optó por llevar a cabo, se basó en un cuestionario sencillo que consta de 11 preguntas, en el cual se busca conocer de las 16 empresas distribuidoras y fabricantes de productos químicos y colorantes en la zona metropolitana, si cuentan con un Manual de Organización y saber el punto de vista de las mismas hacia la organización interna.

En las primeras 4 preguntas, se establece si existe alguna familiaridad de las empresas con la organización y en especial, si cuentan en la actualidad con un manual de organización.

Posteriormente, a partir de la pregunta 5 en adelante, se enfoca la visión de las empresas hacia la importancia, el conocimiento y la posibilidad de que de una manera sencilla vean ellos mismos la necesidad de contar con un manual de organización para lograr mayor productividad en sus objetivos.

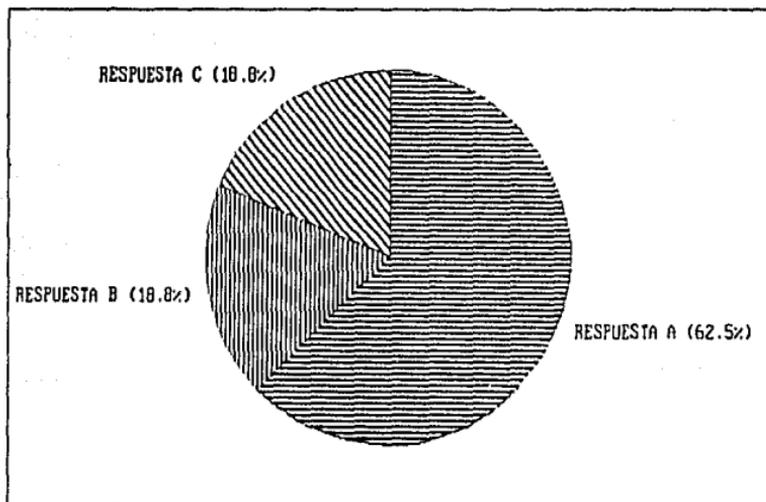
## 6.2. Resultados de la Investigación de campo.

PREGUNTA 1.- Qué entiende por organización.?

- R. A) - 10 — Serie de procedimientos para llegar a un objetivo.  
 B) - 3 — Empresa u entidad.  
 C) - 3 — Otra cosa.

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 1



**OBJETIVO.-** Esta pregunta se elaboró con el fin de identificar qué tanto están familiarizados con la organización y si cuentan con el fundamento básico de la misma.

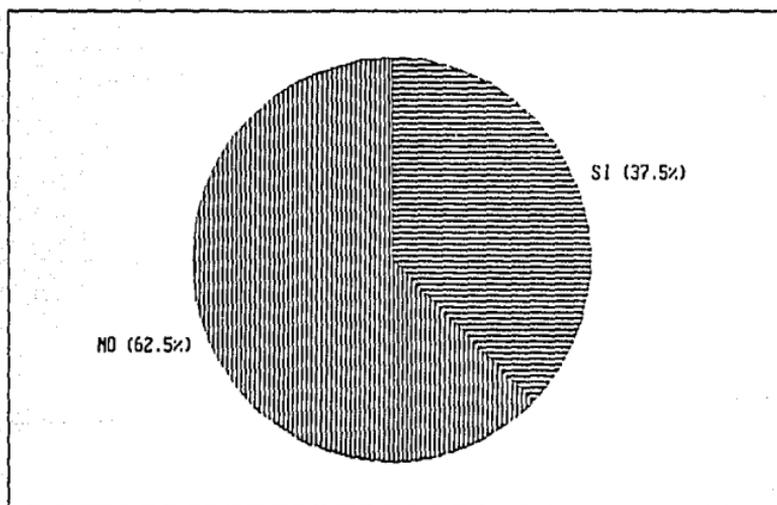
**INTERPRETACION.-** Efectivamente, las empresas en su mayoría, ven a la organización como una serie de procedimientos para alcanzar los objetivos.

PREGUNTA 2.- Tiene organigrama su empresa.?

R. SI    8  
      NO   10

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 2



**OBJETIVO.-** Esta pregunta, se llevó a cabo con la finalidad de conocer si las empresas prestan atención a la organización directa de las mismas.

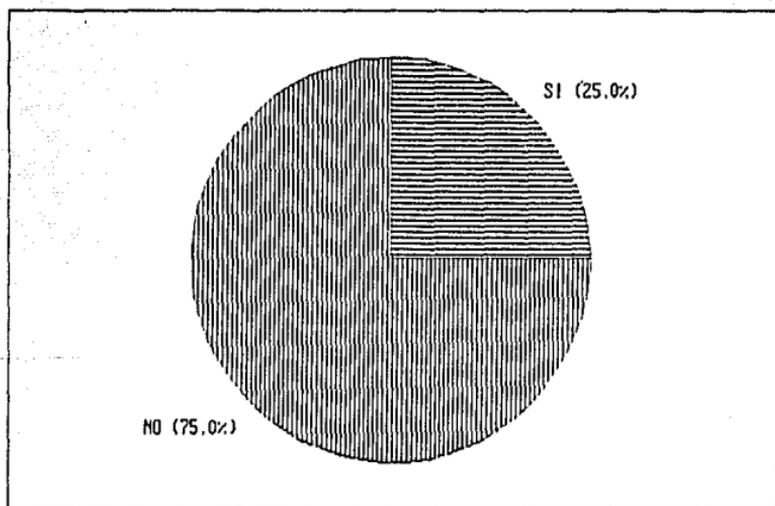
**INTERPRETACION.-** En éste caso, la mayoría de las empresas no le dan importancia al establecimiento de un organigrama dentro de su estructura.

PREGUNTA 3.- Tiene Manual de organización su empresa.?

R. SI — 4 ———— Pase a pregunta 4  
NO — 12 ———— Pase a pregunta 5

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 3



OBJETIVO.- Se buscó identificar en las empresas si tienen sus funciones delimitadas, estableciendo responsabilidades y autoridad para la coordinación del logro de los objetivos.

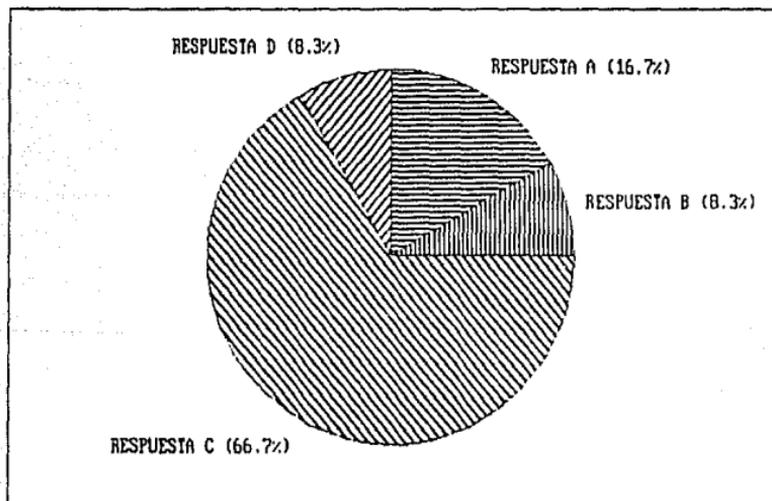
INTERPRETACION.- El resultado mostró que en la mayoría de las empresas no se manejan actualmente los manuales de organización.

PREGUNTA 4.- Porqué no tiene manuales de organización.?

- R. A) — 2 ——— No los conoce  
 B) — 1 ——— No es importante  
 C) — 8 ——— Es pérdida de tiempo su elaboración  
 D) — 1 ——— Es pérdida de tiempo y dinero  
 Pase a pregunta 7.

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 4



**OBJETIVO.**— Se quiere identificar la causa por la cual las empresas no manejan los manuales de organización.

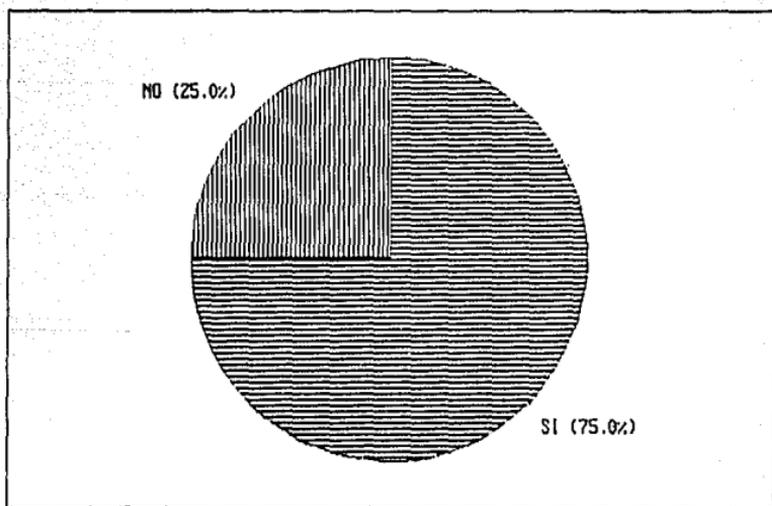
**INTERPRETACION.**— En ésta pregunta, se identificó que no se les hace un costo mayor la implantación de manuales de organización, sin embargo, en la generalidad, se mostró que lo consideran una pérdida de tiempo.

PREGUNTA 5.- Está actualizado su manual de organización.?

R. SI    — 3 —  
NO    — 1 —

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 5



**OBJETIVO.-** Identificar si existe un seguimiento para el Manual de Organización.

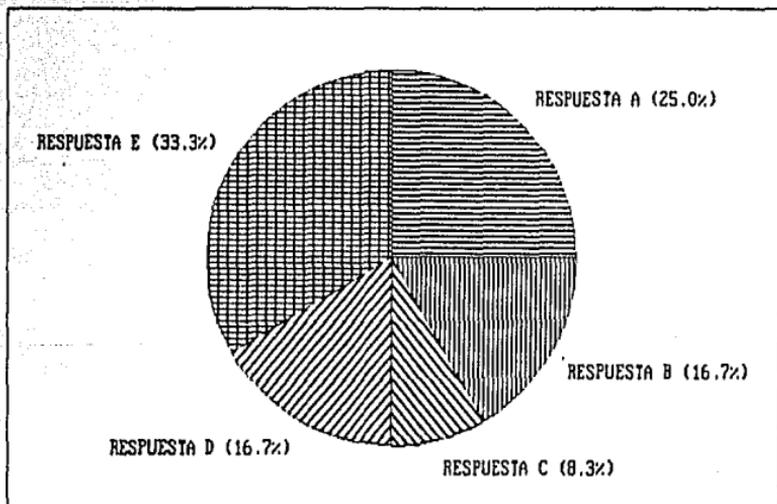
**INTERPRETACION.-** En la mayoría se identificó que si se le da un seguimiento al Manual de Organización, una vez implantado.

PREGUNTA 6.- Podría indicar 3 beneficios que le ha generado tener manuales de organización?

- R. A) — 3 — Mayor orden en las operaciones  
 B) — 2 — Funciones y responsabilidades bien definidas  
 C) — 1 — Mejor comunicación formal  
 D) — 2 — Evitar duplicidad de funciones  
 E) — 4 — Productividad

## INVESTIGACION DE CAMPO

### PREGUNTA # 6



OBJETIVO.- Saber si las empresas que han utilizado Manual de Organización han obtenido ventajas al implantarlo.

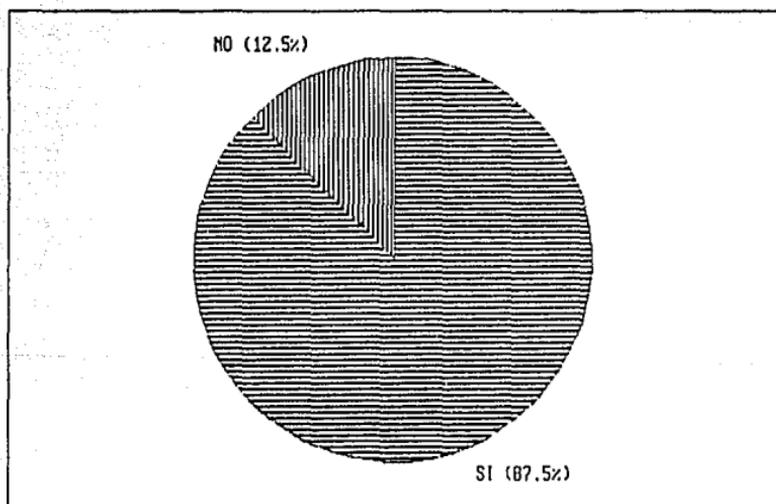
INTERPRETACION.- Efectivamente, las empresas que cuentan con un Manual de Organización, han recibido beneficios con su utilización.

PREGUNTA 7.- Conoce empresas que cuenten con manual de organización.?

R. SI    — 14    —    Pase a pregunta 8  
NO    — 2    —    Pase a pregunta 10

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 7



**OBJETIVO.-** Identificar si conocen empresas en donde se utilicen los Manuales de Organización.

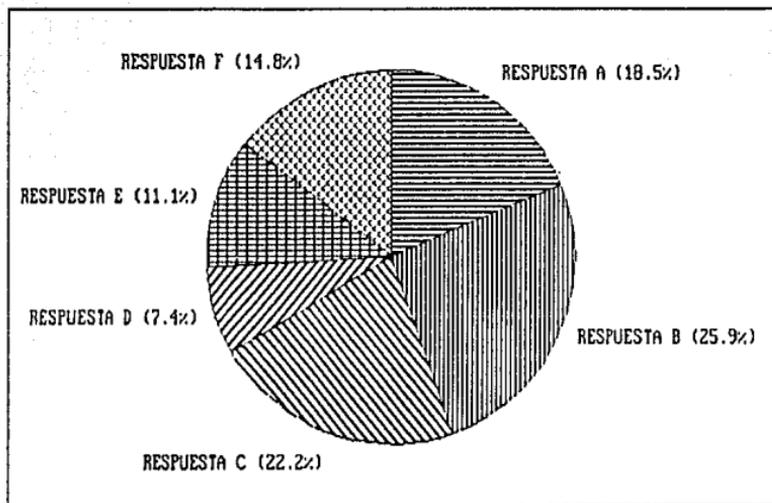
**INTERPRETACION.-** Si conocen empresas en donde están implantados los Manuales de Organización.

PREGUNTA 8.- Podría mencionar 2 empresas que cuenten con manual de organización.?

- |    |                  |                 |
|----|------------------|-----------------|
| R. | A) 5 DUPONT.     | D) 2 MAPI.      |
|    | B) 7 ANYL-MEX.   | E) 3 COCA-COLA. |
|    | C) 6 CIBA-GEIGY. | F) 4 CELANESE.  |

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 8



**OBJETIVO.-** Mencionar empresas que cuenten con Manual de Organización.

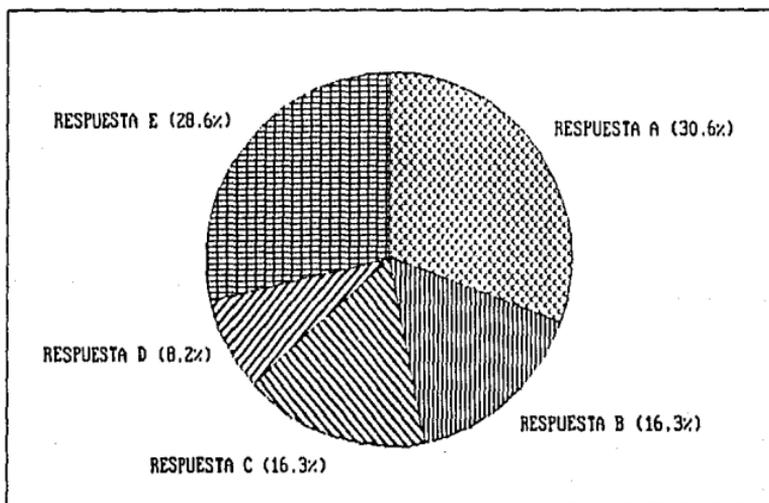
**INTERPRETACION.-** Todas las empresas mencionaron compañías en las que se tiene implantado un Manual de Organización.

**PREGUNTA 9.-** Cuáles considera que han sido los beneficios que han obtenido las empresas mencionadas en la pregunta anterior con la aplicación de los manuales de organización.?

- R.
- |    |      |   |  |
|----|------|---|--|
| A) | — 15 | — | Mayor orden en las operaciones               |
| B) | — 8  | — | Funciones y responsabilidades bien definidas |
| C) | — 8  | — | Mejor comunicación formal                    |
| D) | — 4  | — | Evitar duplicidad de funciones               |
| E) | — 14 | — | Productividad                                |

## INVESTIGACION DE CAMPO

### PREGUNTA # 9



**OBJETIVO.-** Identificar si las empresas se dan cuenta de los beneficios que obtienen las empresas mencionadas en la pregunta anterior, al utilizar el Manual de Organización.

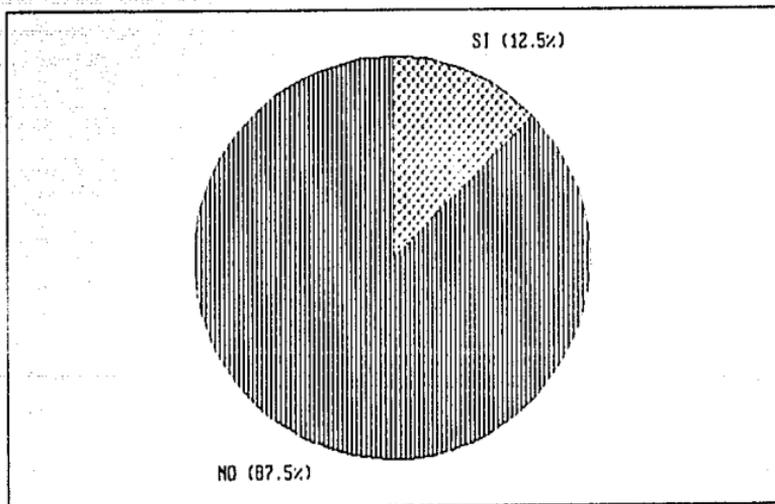
**INTERPRETACION.-** Efectivamente, las empresas asimilan los beneficios que obtienen las compañías mencionadas anteriormente.

PREGUNTA 10.- Considera que en su empresa las actividades están agrupadas en forma adecuada para alcanzar sus objetivos.?

R. SI — 2 —  
NO — 14 —

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 10



OBJETIVO.- Cuestionar a las empresas acerca de su organización interna.

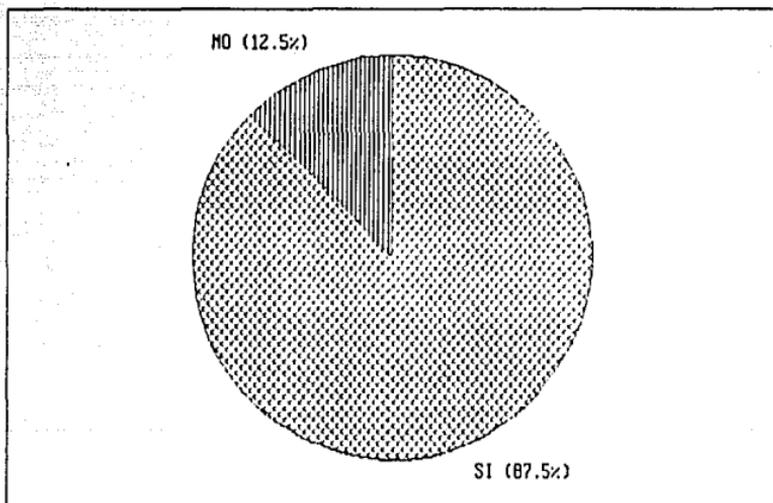
INTERPRETACION.- Nos dimos cuenta de que no le dan la importancia suficiente a la organización interna formal de su empresa.

PREGUNTA 11.- Le interesaría conocer una manera sencilla de elaborar un manual de organización para su empresa?

R: SI = 14  
NO = 2

## INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA # 11



OBJETIVO.- Evaluar el interés que existe dentro de las empresas pequeñas nacionales, dedicadas a la fabricación y distribución de colorantes y productos químicos para la industria textil en la zona metropolitana, hacia la utilización de un Manual de Organización.

INTERPRETACION.- Se mostró que existe interés por parte de las empresas del tipo antes mencionadas, por implantar un Manual de Organización.

**6.3. COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS EN LA INVESTIGACION DOCUMENTAL**

**Objetivo General.-** Mostrar a las empresas nacionales pequeñas dedicadas a la fabricación y distribución de colorantes y productos químicos para la industria textil en la zona metropolitana, la importancia del manual de organización como una herramienta tendiente a normalizar el desarrollo de sus funciones y actividades, en forma eficiente en el proceso administrativo de la organización.

La mayoría de las empresas, mostraron interés en la elaboración e implementación del manual de organización, identificaron que al contar con un manual de organización, ayuda a obtener mayor orden en las operaciones, mayor comunicación formal, evitar duplicidad de funciones y lograr mayor productividad.

6.4. COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS EN LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Objetivo General.- Mostrar a las empresas nacionales pequeñas dedicadas a la fabricación y distribución de colorantes y productos químicos para la industria textil en la zona metropolitana, la importancia del manual de organización como una herramienta tendiente a normalizar el desarrollo de sus funciones y actividades, en forma eficiente en el proceso administrativo de la organización.

A través de la investigación de campo, se llegó al objetivo establecido dentro de las empresas nacionales pequeñas, dedicadas a la fabricación y distribución de colorantes y productos químicos para la industria textil en la zona metropolitana, hacia la importancia del manual de organización.

6.6. COMPARACION DE HIPOTESIS CON RESULTADOS.

Hipótesis.- Las empresas pequeñas dedicadas a la distribución y fabricación de productos químicos y colorantes para la industria textil en la zona metropolitana , obtendrán una mayor normalización en sus funciones y actividades; y mejor capacidad de ofrecer un servicio o producto eficiente si cuentan con manuales de organización.

Al concluir la investigación, tanto documental como de campo, nos damos cuenta de que la hipótesis es acertada y que se requiere de una mejor organización dentro de las empresas mencionadas, para lograr el mejor funcionamiento administrativo y así mismo, ofrecer un mejor servicio.

## APENDICE

CASO PRACTICO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA UNA EMPRESA PEQUEÑA DEDICADA A LA DISTRIBUCION Y FABRICACION DE COLORANTES Y PRODUCTOS QUIMICOS EN LA ZONA METROPOLITANA.

### A.1. Contenido del Manual de Organización.

A.1.1. Identificación.- Manual de organización para empresa tipo pequeña y mediana dedicada a la distribución y fabricación de productos químicos y colorantes para la industria textil.

A.1.1.1. Título y extensión.- Manual de organización general de la empresa.

A.1.1.2. Niveles jerárquicos.- Este manual comprende como conjunto a ser trabajado por la dirección y a dar a las partes correspondientes sus funciones por separado.

A.1.1.3. Lugar y fecha de elaboración.- México, D.F. a octubre de 1990.

A.1.1.4. Número de revisión.- Cero.

A.1.1.5. Departamento responsable de su elaboración.- Departamento de personal.

A.1.1.6. Cantidad de ejemplares.- Cinco.

A.1.2. INDICE O CONTENIDO

	pag.	
A.1.	Contenido del Manual de Organización.	87
A.1.1.	Identificación.	87
A.1.1.1.	Título y extensión.	87
A.1.1.2.	Niveles jerárquicos.	87
A.1.1.3.	Lugar y fecha de elaboración.	87
A.1.1.4.	Número de Revisión.	87
A.1.1.5.	Departamento responsable de su elaboración.	87
A.1.1.6.	Cantidad de ejemplares.	87
A.1.2.	Índice o Contenido.	88
A.1.3.	Prólogo y/o Introducción.	89
A.1.4.	Directorio.	70
A.1.5.	Antecedentes Históricos.	71
A.1.5.1.	Origen.	71
A.1.5.2.	Desarrollo.	71
A.1.6.	Estructura orgánica.	72
A.1.7.	Funciones.	73
A.1.8.	Organigrama.	76
A.2.	Descripción de puestos.	77
A.2.1.	Dirección General.	77
A.2.2.	Gerente Administrativo.	78
A.2.3.	Gerente de Ventas.	79
A.2.4.	Gerente de Producción.	80
A.2.5.	Jefe de Contabilidad.	81
A.2.6.	Jefe de servicio Técnico.	82
A.2.7.	Auxiliar de Laboratorio.	82
A.2.8.	Jefe de Operaciones.	83
a.2.9.	Capturista de datos.	84
A.2.9.	Auxiliar de Operaciones.	85
A.2.10.	Almacenista.	86
A.2.11.	Repartidor.	87
A.2.12.	Mensajero o Intendente de Oficina.	87

## APENDICE

### A.1.3. PROLOGO Y/O INTRODUCCION

En éste documento se plasman las funciones principales, así como las responsabilidades que deben cumplir cada uno de los empleados, de ésta manera se tendrán delegadas las responsabilidades a cada elemento de la empresa.

En éstos momentos en que el país enfrenta una apertura comercial, se necesita de una gran organización para enfrentar los retos que se nos presenten en un futuro, es por esto que el desarrollo de este manual será una buena herramienta para lograr la eficiencia en la empresa.

Este manual va dirigido en general para toda la empresa, para ser utilizado en forma individual por cada empleado según sus funciones, y en forma conjunta para los niveles superiores.

Este documento deberá ser actualizado cada seis meses para añadir modificaciones, si es necesario según lo requiera se desarrollarán cambios en periodos más cortos.

La empresa tiene el giro que consiste en la distribución y fabricación de productos químicos y colorantes para la industria textil.

Dentro de sus características principales como empresa, es el dar el servicio y productos necesarios que requieren las empresas del ramo textil para cumplir con sus necesidades. De igual manera, está el dar el servicio de laboratorio y de apoyo técnico a la industria textil, como puede ser el resolver problemas de tintura y el de dar igualaciones de tonos de tela.

APENDICE

A.1.4. DIRECTORIO

DIRECCION GENERAL.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

GERENTE ADMINISTRATIVO.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

GERENTE DE VENTAS.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

GERENTE DE PRODUCCION.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

JEFE DE CONTABILIDAD.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

JEFE DE SERVICIO TECNICO.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

AUXILIAR DE LABORATORIO.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

JEFE DE OPERACIONES.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

CAPTURISTA DE DATOS.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

AUXILIAR DE OPERACIONES.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

ALMACENISTA.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

REPARTIDOR.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

MENSAJERO E INTENDENTE  
DE OFICINA.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EXT. \_\_\_\_\_

**A.1.5. ANTECEDENTES HISTORICOS**

**A.2.5.1. Origen.-** Es una empresa que se fundó en el año de 1989 como sucesión de una filial que se originó en 1979.

**A.2.5.2. Desarrollo.-** Gracias al periodo de estabilidad por el cual atravieza el país en estos tiempos, se ha podido desarrollar esta empresa dentro del mercado, no de una manera fácil ni mucho menos, sino con un mercado que requiere de gran servicio como es la industria textil. Mapi cuenta con un laboratorio de servicio técnico, administración profesional y un servicio de entrega rápida, sin embargo, se ha visto la necesidad de crear un manual para lograr mayor eficiencia y armonía dentro de la empresa. Actualmente, cuenta con 11 empleados de alta capacidad de responsabilidad y con servicio de asesoría externa tanto fiscal como administrativa.

## APENDICE

### A.1.6. ESTRUCTURA ORGANICA

DIRECCION GENERAL.  
GERENTE ADMINISTRATIVO.  
GERENTE DE VENTAS.  
GERENTE DE PRODUCCION.  
JEFE DE CONTABILIDAD.  
JEFE DE SERVICIO TECNICO.  
AUXILIAR DE LABORATORIO.  
JEFE DE OPERACIONES.  
CAPTURISTA DE DATOS.  
AUXILIAR DE OPERACIONES.  
ALMACENISTA.  
REPARTIDOR.  
MENSAJERO E INTENDENTE DE OFICINA.

**A.1.7. FUNCIONES**

**DIRECCION GENERAL:**

- REVISION DE REPORTES DE LAS DIFERENTES AREAS.
- FIJAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A EMPLEADOS.
- TOMA DE DECISIONES DE PROYECTOS.
- AUTORIZACION DE AUMENTOS.
- ASESORAMIENTO EN FUNCIONAMIENTO GENERAL.
- PLANEACION DE PROYECTOS.
- ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.

**GERENTE ADMINISTRATIVO:**

- CONTROL DE CONTABILIDAD GENERAL.
- CONTROL Y AUTORIZACION DE MOVIMIENTOS A INVENTARIOS.
- CONTROL DE PERSONAL.
- AUTORIZACION DE LINEA DE CREDITO A CLIENTES.
- CONTROL DE ELABORACION Y AUTORIZACION DE CHEQUES.
- AUTORIZACION Y CONTROL DE GASTOS.
- CONTROL DE COMPRAS.
- PROGRAMACION Y AUTORIZACION DE PAGOS A PROVEEDORES.
- REVISION Y AUTORIZACION DE PRECIOS A CLIENTES.
- CONTROL DE BANCOS.
- CONTRATACION Y LIQUIDACION DE EMPLEADOS.
- DESARROLLO DE REPORTES ADMINISTRATIVOS.
- REVISION DE ESTADOS FINANCIEROS.

**GERENTE DE VENTAS:**

- ATENCION A CLIENTES.
- DESARROLLO DE PLAN DE VENTAS.
- FORMULACION DE CATALOGOS PARA CLIENTES.
- CONTROL DE TRABAJOS DE LABORATORIO.
- ELABORACION DE COTIZACIONES A CLIENTES.
- REPORTE ESTADISTICO DE VENTAS.
- REPORTE TECNICO DE VISITAS A CLIENTES.
- ELABORACION Y ACTUALIZACION DE COTIZACIONES A CLIENTES.

**GERENTE DE PRODUCCION:**

- DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS.
- CONTROL DE PROCESOS DE PRODUCCION.
- CONTROL DE CALIDAD.
- MANUAL DE PRODUCCION.
- COSTOS DE PRODUCTOS DE IMPORTACION.

## APENDICE

### JEFE DE CONTABILIDAD:

- LLEVAR CONTABILIDAD GENERAL.
- PROGRAMACION DE PAGOS Y COBROS.

### JEFE DE SERVICIO TECNICO:

- ATENCION TECNICA A CLIENTES.
- VISITAS TECNICAS A CLIENTES.
- DESARROLLO DE TRABAJOS DE CLIENTES.
- CAPACITACION DE AUXILIAR DE LABORATORIO.
- OBTENCION DE INFORMACION TECNICA RECIENTE.
- APOYO EN CONTROL DE CALIDAD.
- ASESORAMIENTO TECNICO EN GENERAL.

### AUXILIAR DE LABORATORIO:

- REALIZACION DE PRUEBAS DE LABORATORIO.
- REALIZACION DE IGUALACIONES.
- REALIZACION DE ORDENES DE TRABAJO.

### JEFE DE OPERACIONES:

- CAPTURAR INFORMACION EN COMPUTADORA EN COMPUTADORA.
- ELABORACION DE REPORTES DE COMPUTADORA.
- ELABORACION DE REPORTES DIVERSOS.
- PROGRAMACION DIARIA DE ENTREGAS, COBROS Y PAGOS.
- REVISION DE PRECIOS DE PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES.
- PROGRAMACION DE PEDIDOS.
- FACTURACION.
- REALIZAR FUNCIONES DE AUXILIAR DE OPERACIONES EN CASO NECESARIO.
- ELABORACION DE PEDIDOS.

### CAPTURISTA DE DATOS:

- CAPTURAR INFORMACION EN COMPUTADORA.
- ELABORACION DE REPORTES EN COMPUTADORA.
- ELABORACION DE REPORTES DIVERSOS EN COMPUTADORA.
- FACTURACION.

### AUXILIAR DE OPERACIONES:

- CONTROL DE SEGUIMIENTO DE PEDIDOS DE IMPORTACION.
- TOMAR LLAMADAS TELEFONICAS, PEDIDOS Y COTIZACIONES.
- CONTROL DE PAPELERIA.
- CONTROL DE CONSUMO DE GASOLINA DE VEHICULOS.
- ELABORACION DE ETIQUETAS.
- TOMAR FACTURAS A REVISION Y ENTREGA DE PAGOS A PROVEEDORES.

## APENDICE

- ELABORACION DE CHEQUES Y POLIZAS.
- ELABORACION DE DEPOSITOS.
- ARCHIVO GENERAL.
- ELABORACION DE CARTAS DIVERSAS Y SACAR COPIAS.

### ALMACENISTA:

- LLEVAR CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE PRODUCTOS.
- REALIZAR STOCK FISICO.
- LIMPIEZA ALMACEN.
- ENVASAR PRODUCTO.
- PREPARACION DE PRODUCTO.
- ACTIVIDADES VARIAS
- SOLICITAR FALTANTE DE PRODUCTO.
- AUXILIAR EN ENTREGAS.

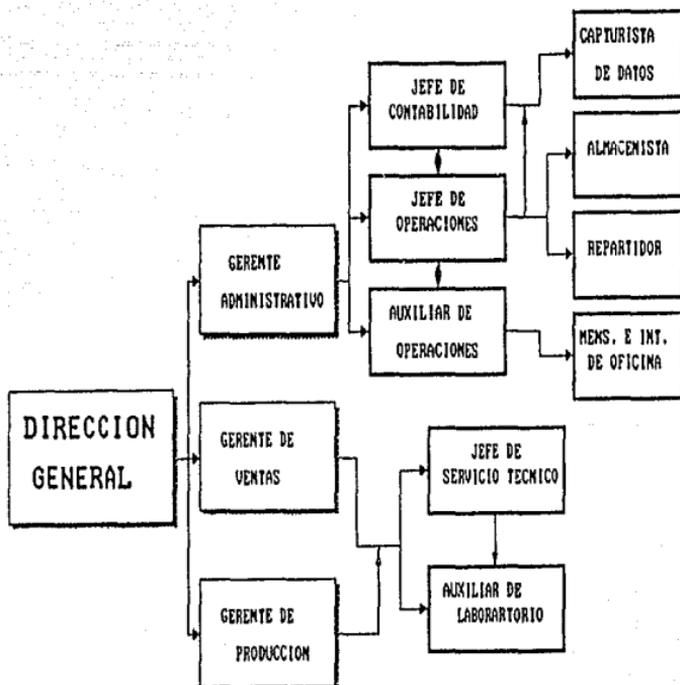
### REPARTIDOR:

- ENTREGAS COBROS Y REVISIONES.
- REVISION Y MANTENIMIENTO DE UNIDAD MOVIL.
- ACTIVIDADES VARIAS.

### MENSAJERO E INTENDENTE DE OFICINA:

- LIMPIEZA DE OFICINA.
- LLEVAR DOCUMENTOS AL BANCO.
- TAREAS DIVERSAS.

A.1.8. ORGANIGRAMA



A.2. DESCRIPCION DE PUESTOS

A.2.1. DIRECCION GENERAL.

DESCRIPCION DEL PUESTO.- DIRECCION GENERAL.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- La dirección general se constituye por un consejo que está integrado por los accionistas, existen tres plazas, las cuales se localizan en la zona 1.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es en donde se toman las decisiones y se aprueban los planes de desarrollo y funcionamiento.

FUNCIONES PRINCIPALES.-

- REVISION DE REPORTES DE LAS DIFERENTES AREAS.- Consiste en llevar a cabo una junta mensual para el análisis de los reportes diversos como son:

- FIJAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A EMPLEADOS.- Se reúne el consejo y se analizan las situaciones o actividades en las que hay que delegar responsabilidades y autoridades y se toma una decisión al respecto.

- TOMA DE DECISIONES DE PROYECTOS.- Consiste en que cada integrante del consejo, dé su opinión fundamentada con respecto a los planes y que se llegue a un acuerdo.

- AUTORIZACION DE AUMENTOS.- Se lleva a cabo una junta en la cual se analizan las circunstancias del medio que nos rodea y se llega a un acuerdo general.

- ASESORAMIENTO EN FUNCIONAMIENTO GENERAL.- En el caso de que existan problemas en los diversos departamentos que no se hayan resuelto, se debe intervenir para lograr los objetivos planteados.

- PLANEACION DE PROYECTOS.- Se desarrollan planes para un futuro en conjunto.

- ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.- Se lleva a cabo el estudio mensual de la situación financiera de la empresa.

AUTORIDAD.- En línea sobre todas las áreas.

RELACIONES DE COORDINACION.- Mantiene contacto con la empresa en general.

## APENDICE

### A.2.2. GERENTE ADMINISTRATIVO

#### DESCRIPCION DEL PUESTO.- GERENTE ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- Se encuentra localizado en la zona 2.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es el encargado del desarrollo de las operaciones de la empresa.

#### FUNCIONES PRINCIPALES.

- CONTROL DE CONTABILIDAD GENERAL.- Este control se lleva a cabo mediante la revisión de los reportes y funciones que desarrolla el departamento de contabilidad.

- CONTROL Y AUTORIZACION DE MOVIMIENTOS A INVENTARIOS.- Consiste en la autorización de pedidos de productos a nuestros proveedores, así como la autorización de entrega de pedidos de nuestros clientes; se lleva a cabo mediante las formas de orden de compras y las hojas de pedidos respectivamente.

- CONTROL DE PERSONAL.- Consiste en checar las horas de entrada y salida de los empleados de la empresa.

Atiende todas las dudas en cuanto al personal.

- AUTORIZACION DE LINEA DE CREDITO A CLIENTES.- Esta función consiste en hacer un estudio del cliente solicitante del crédito, dándole a este una solicitud de crédito para que sea llenada por él y pidiéndole una copia del acta de constitución de la empresa.

- CONTROL DE ELABORACION Y AUTORIZACION DE CHEQUES.- Se lleva a cabo, teniendo bajo llave la chequera y llenando la solicitud de elaboración de cheque, adjuntándola al cheque para que el auxiliar de operaciones elabore el cheque con la póliza y posteriormente lo regrese para que sea revisado y firmado.

- AUTORIZACION Y CONTROL DE GASTOS.- Se lleva a cabo fijando un límite de gastos mensual, posteriormente se van autorizando de acuerdo a cómo se vayan necesitando hasta llegar al límite, y en ese momento se suspenden las autorizaciones o se recurre a un préstamo en caso necesario.

- CONTROL DE COMPRAS.- Consiste en la autorización de pedidos de productos a nuestros proveedores, y se elabora la orden de compra.

- PROGRAMACION Y AUTORIZACION DE PAGOS A PROVEEDORES.- Se lleva a cabo mediante la programación debida.

- REVISION Y AUTORIZACION DE PRECIOS A CLIENTES.- Se elabora a base de la revision del precio de compra con el de venta.

- CONTROL DE BANCOS.- consiste en llevar los saldos diarios del banco.

- CONTRATACION Y LIQUIDACION DE EMPLEADOS.- Consiste en el estudio de las formas de contratación de personal para tomar decisiones de cuál es el mas adecuado para el puesto requerido. De forma semejante se hacen los cálculos necesarios para la liquidación.

- REVISION DE ESTADOS FINANCIEROS.- Se lleva a cabo mediante el estudio de la situacion financiera de la empresa.

APENDICE

**AUTORIDAD.-** En línea con contabilidad, departamento operativo y auxiliar de operaciones, así mismo, en caso necesario con capturista de datos, almacén, distribución e intendente de oficina.

**RELACIONES DE COORDINACION.-** En relación con la dirección general.

**A.2.3. DESCRIPCION DEL PUESTO.- GERENTE DE VENTAS**

**IDENTIFICACION DEL PUESTO.-** Se encuentra localizado en la zona 1a.

**DEFINICION DEL PUESTO.-** Su función consiste en atender a clientes, así como medir su potencial, detectar la competencia y el desarrollo de planes y tácticas de ventas.

**FUNCIONES PRINCIPALES.**

- **ATENCION A CLIENTES.-** Consiste en dar seguimiento a los clientes que nos han consumido productos mediante el llenado de la forma de identificación de clientes.

- **DESARROLLO DE PLAN DE VENTAS.-** Esto se basa en la elaboración de un estudio a futuro para los posibles consumos de productos de los clientes.

- **FORMULACION DE CATALOGOS PARA CLIENTES.-** Se lleva a cabo mediante la elaboración de catalogos según lo requieran los clientes.

- **CONTROL DE TRABAJOS DE LABORATORIO.-** Consiste en tener en consecutivo los trabajos de laboratorio en coordinación con servicio técnico.

- **REPORTE ESTADISTICO DE VENTAS.-** Se elabora mensualmente indicando cuanto se vendió y desglosando que agente de ventas lo vendió.

- **REPORTE TECNICO DE VISITAS A CLIENTES.-** Despues de cada visita técnica a clientes se elabora el reporte llenando la forma de reporte de visita técnica, con el fin de saber que actividades se desarrollaran.

- **ELABORACION Y ACTUALIZACION DE COTIZACIONES A CLIENTES.-** Consiste en tener en el expediente de cada cliente la cotización actualizada de acuerdo con los aumentos, en caso de ser un cliente nuevo se hará la cotización en computadora y se archivara en el expediente, conservando una copia.

**AUTORIDAD.-** En línea con servicio técnico, auxiliar administrativo y en casos necesarios con quien se necesite.

**RELACIONES DE COORDINACION.-** En relación con la dirección general.

## APENDICE

### A.2.4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.- GERENTE DE PRODUCCIÓN

**IDENTIFICACION DEL PUESTO.-** Se encuentra localizado en la zona 2a.

**DEFINICION DEL PUESTO.-** Es el encargado del desarrollo de productos, así como del control de los procesos de producción.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES.**

- **DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS.-** Consiste en la creación de productos que se puedan introducir en el mercado.

- **CONTROL DE PROCESOS DE PRODUCCION.-** Se lleva a cabo mediante la verificación de los procesos de producción. Esto es comparando el desarrollo del proceso con el proceso establecido en el manual de producción.

- **CONTROL DE CALIDAD.-** Es el verificar que los productos cumplan con las normas de calidad establecidas.

- **MANUAL DE PRODUCCION.-** Consiste en el desarrollo de un folleto en el cual se indiquen las formulaciones de cada producto y el proceso de producción paso a paso.

- **COSTOS DE PRODUCTOS DE IMPORTACION.-** Esto se lleva a cabo mediante el cálculo de el costo de los productos importados

**AUTORIDAD.-** En línea con servicio técnico, auxiliar administrativo y en casos necesarios con quien se necesite.

**RELACIONES DE COORDINACION.-** En relación con la dirección general.

## APENDICE

### A.2.5. DESCRIPCION DEL PUESTO.- JEFE DE CONTABILIDAD

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- Se encuentra localizado en la zona 5a.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es el encargado en desarrollar las actividades de contabilidad dentro de la empresa.

#### FUNCIONES PRINCIPALES.

- LLEVAR CONTABILIDAD GENERAL.
  - Contabilización de comprobantes de operaciones realizadas
  - Elaboración de pólizas cheque, pólizas de diario y pólizas de ingreso.
  - Revaluación de activos fijos y actualización de la revaluación.
  - Elaboración de pólizas de depreciación y pasivos de impuestos.
  - Concentración de información en el libro auxiliar de bancos.
  - Registro detallado en auxiliares de cuentas de mayor.
  - Sacar balanza de comprobación, así como hoja de trabajo y elaboración de estados financieros.
  - Registrar información en libros oficiales.
  
- LLEVAR CONTABILIDAD FISCAL
  - Elaboración de declaraciones:
    - Pagos generales mensuales.
    - Pagos provisionales.
    - Declaración de I.V.A.
    - Contestar requerimientos.
    - 5% infonavit
    - 1% sobre remuneraciones.
    - I.S.P.T.
    - Arrendamiento.
  - Preparar información general para la declaración anual de I.S.R. e I.V.A., así como información general complementaria.
  
- LLEVAR CONTABILIDAD DEL PERSONAL.
  - Elaboración de nóminas de personal de acuerdo al periodo de pago.
  - Contabilización de las mismas.
  - Dar altas, bajas y modificación de salarios ante el I.M.M.S.
  
- LLEVAR CONTABILIDAD BANCARIA.
  - Elaboración de conciliación bancaria tanto de posición diaria de bancos como de auxiliar contable.

AUTORIDAD.- No tiene.

RELACIONES DE COORDINACION.- en relación con el gerente administrativo.

## APENDICE

### A.2.6. DESCRIPCION DEL PUESTO.- JEFE DE SERVICIO TECNICO.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- Se encuentra localizado en la zona 3a.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es el encargado del desarrollo de los trabajos solicitados por los clientes.

#### FUNCIONES PRINCIPALES.

- ATENCION TECNICA A CLIENTES.- Consiste en resolver los problemas de clientes en cuanto a procesos y dudas.
- DESARROLLO DE TRABAJOS DE CLIENTES.- es el desarrollar los trabajos mandados por los clientes.
- CAPACITACION DE AUXILIAR DE LABORATORIO.- Es el dar la adecuada instrucción de como desarrollar procesos.
- OBTENCION DE INFORMACION TECNICA RECIENTE.- Consiste en conseguir la información necesaria para estar actualizados.
- APOYO EN CONTROL DE CALIDAD.- consiste en desarrollar las pruebas necesarias para mantener un control de calidad necesario.
- ASESORAMIENTO TECNICO EN GENERAL.- Cuando se requiera.

AUTORIDAD.- En línea con el auxiliar de laboratorio.

RELACIONES DE COORDINACION.- En relación con el gerente de ventas.

### A.2.7. DESCRIPCION DEL PUESTO.- AUXILIAR DE LABORATORIO

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- Se encuentra localizado en la zona 3a.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es el encargado en el desarrollo de los procesos requeridos, así como la ejecución de los mismos.

#### FUNCIONES PRINCIPALES.

- REALIZACION DE PRUEBAS DE LABORATORIO.- Segun lo indique Servicio Técnico.
- REALIZACION DE IGUALACIONES.- Segun lo indique Servicio Técnico.

AUTORIDAD.- No tiene.

RELACIONES DE COORDINACION.- En relación con servicio técnico.

## APENDICE

### A.2.B. DESCRIPCION DEL PUESTO.- JEFE DE OPERACIONES

**IDENTIFICACION DEL PUESTO.-** Se encuentra localizado en la zona 6.

**DEFINICION DEL PUESTO.-** Es el encargado de programar las actividades diarias del giro de la empresa y dar seguimiento a la entrega de productos, cobranza, pagos y pedidos.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES:**

- **CONTROL DE SEGUIMIENTO DE PEDIDOS DE IMPORTACION.-** Consiste en hablar a la agencia aduanal para ver en donde se encuentra el pedido y qué pasos se deben seguir para rescatarlo de la aduana. Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) Hablar al proveedor para saber cotización del producto.
- 2) Hablar al proveedor para hacer pedido.
- 3) Realizar pago de impuestos.
- 4) Realizar pago de gastos aduanales.
- 5) Pago del producto en banco.

- **PROGRAMACION DIARIA DE ENTREGAS, COBROS Y PAGOS.-** Revisar los pendientes para determinado día, desde un día antes. Como pendientes principales, encontraremos: pedidos, entregas, revisiones y cobros. Se lleva a cabo mediante la programación de las actividades que están pendientes para cada día, llenando la forma e indicando el orden en el que se deben de realizar.

- **REVISION DE PRECIOS DE PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES.-** En todas las ocasiones en que entre un producto a la bodega, debemos checar que las cantidades del importe unitario y el importe total sean las correctas, para esto debemos revisar los precios con las cotizaciones que pedimos anteriormente con el proveedor al hacer el pedido.

- **REVISION DE FACTURAS A CLIENTES.-** Es el checar, una vez que la factura esta elaborada, que las cantidades que aparecen en ésta, sean las correctas. Debemos checar la factura contra la cotización del cliente, para saber si los precios que aparecen en dicha factura fueron tomados correctamente; de no coincidir estas cantidades, se cancelará la factura y en caso de ser correctas, se debe checar que los importes de la venta estén bien.

- **LLEVAR CONSECUTIVO DE FACTURAS DE CLIENTES.-** Mes a mes, se debe abrir un consecutivo de facturas a nuestros clientes.

- **REALIZAR ESTADOS DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES.-** Se hace semanalmente, tomando en cuenta todas las facturas que no estén cobradas.

## APENDICE

- REALIZAR ESTADOS DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES.- Se hace tomando en cuenta todas las facturas que no estén pagadas.

- PROGRAMACION DE PEDIDOS.- Para esto, debemos checar cuáles son los faltantes de inventario y los posibles consumos de productos que tengan los clientes en un futuro próximo y elaborar una orden de compra para que sea autorizada.

- REALIZAR FUNCIONES DE AUXILIAR DE OPERACIONES EN CASO NECESARIO.

- ELABORACION DE PEDIDOS.- Consiste en llenar la forma para que ésta sea autorizada.

AUTORIDAD.- En línea con almacén y distribución.

RELACIONES DE COORDINACION.- Mantiene trato con contabilidad, auxiliar de operaciones y capturista de datos.

### A.2.9. DESCRIPCION DEL PUESTO.- CAPTURISTA DE DATOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- Se encuentra localizado en la zona 6.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es el encargado de capturar toda la información referente a la empresa, así como emitir los reportes necesarios.

#### FUNCIONES PRINCIPALES:

- CAPTURAR INFORMACION EN COMPUTADORA.- Se lleva a cabo de acuerdo al manual de computación.

- ELABORACION DE REPORTES EN COMPUTADORA.- Se lleva a cabo de acuerdo al manual de computación.

- ELABORACION DE REPORTES DIVERSOS EN COMPUTADORA.- Se lleva a cabo de acuerdo al manual de computación.

- FACTURACION.- Se lleva a cabo de acuerdo al manual de computación.

AUTORIDAD.- No tiene.

RELACIONES DE COORDINACION.- Mantiene trato con departamento de operaciones, auxiliar de operaciones y contabilidad.

**A.2.10. DESCRIPCION DEL PUESTO.- AUXILIAR DE OPERACIONES**

**IDENTIFICACION DEL PUESTO.-** Se encuentra localizado en la zona 5.

**DEFINICION DEL PUESTO.-** Es el encargado de dar seguimiento a operaciones diversas.

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- TOMAR LLAMADAS TELEFONICAS, PEDIDOS Y COTIZACIONES.- Se contesta dando el nombre de la empresa, diciendo buenos días o buenas tardes y atenderse según sea el caso.

- CONTROL DE PAPELERIA.- Se lleva un control de lo que va saliendo y cuando veamos que falta, solo hay que indicar qué es lo que se necesita de papelería.

- CONTROL DE CONSUMO DE GASOLINA DE VEHICULOS.- Consiste en llevar un consecutivo de la gasolina que se va utilizando, llenando la forma indicada.

- ELABORACION DE ETIQUETAS.- Una vez que el capturista de datos nos da la factura, se llenan de acuerdo a los datos de la misma.

- TOMAR FACTURAS A REVISION Y ENTREGA DE PAGOS A PROVEEDORES.- Solo hay que llenar una forma, indicando en ella la fecha, el número de la factura y el importe.

- ELABORACION DE CHEQUES Y POLIZAS PARA PAGOS A PROVEEDORES Y DIVERSOS.- El día lunes, que es cuando se hacen los pagos, nos entregan la orden de elaboración de cheque con el documento; y se llena de la siguiente forma:

- ARCHIVO GENERAL.

- ELABORACION DE CARTAS DIVERSAS Y SACAR COPIAS.

**AUTORIDAD.-** En línea con intendente de oficina.

**RELACIONES DE COORDINACION.-** Mantiene trato con el departamento de operaciones, capturista de datos y contabilidad.

## APENDICE

### A.2.11. DESCRIPCION DEL PUESTO.- ALMACENISTA.

**IDENTIFICACION DEL PUESTO.-** Se encuentra localizado en la zona 8.

**DEFINICION DEL PUESTO.-** Se encarga de recibir el producto y darle salida, así mismo, de la preparación de algunos productos.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES:**

- **LLEVAR CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE PRODUCTOS.-** Para esto, debemos seguir los siguientes pasos:

1.- Cuando se recibe producto, se registra la entrada en la tarjeta de almacén y se coloca el producto en el lugar correspondiente.

2.- Al sacar un producto del almacén se debe registrar la salida en la tarjeta, así como elaborar una ficha de salida y entregarla al departamento operativo.

- **REALIZAR INVENTARIO FISICO.-** Consiste en pesar cada producto y anotar la cantidad pesada para su verificación posterior.

- **LIMPIEZA ALMACEN.-** Se debe hacer limpieza al almacén 2 veces por semana.

- **ENVASAR PRODUCTO.-**

- **PREPARACION DE PRODUCTO.-** Para esto se deberán seguir los pasos del manual de producción.

- **ACTIVIDADES VARIAS.-** Se darán actividades a realizar, según se requiera.

**AUTORIDAD.-** No tiene.

**RELACIONES DE COORDINACION.-** En relación con departamento operativo y auxiliar operativo.

## APENDICE

### A.2.12. DESCRIPCION DEL PUESTO.- REPARTIDOR.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- Se encuentra localizado en rutas de clientes, por lo general.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es el encargado de entrega de producto, hacer revisiones, cobros y actividades diversas.

#### FUNCIONES PRINCIPALES:

- ENTREGAS.- Para ésto, le entrega la factura el departamento operativo, se lleva el producto al cliente, para que éste la firme de recibido y se regresa el documento al departamento operativo.

- COBROS.- El departamento operativo le entrega el contrarecibo del cliente, así mismo, va con el cliente y lo presenta para recibir el pago y se regresa al departamento operativo.

- REVISIONES.-El departamento operativo le entrega la factura del cliente, así mismo, va con el cliente y la presenta para recibir el contrarecibo y se regresa al departamento operativo.

- REVISION Y MANTENIMIENTO DE UNIDAD MOVIL.

- ACTIVIDADES VARIAS.

AUTORIDAD.- No tiene.

RELACIONES DE COORDINACION.- En relación con almacén, departamento operativo y auxiliar de operaciones.

### A.2.13. DESCRIPCION DEL PUESTO.- MENSAJERO E INTENDENTE DE OFICINA.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.- Se encuentra localizado en la zona 8.

DEFINICION DEL PUESTO.- Es el encargado de el mantenimiento de la oficina.

#### FUNCIONES PRINCIPALES.

- LIMPIEZA DE OFICINA.
- LLEVAR DOCUMENTOS AL BANCO.
- TAREAS DIVERSAS.

AUTORIDAD.- No tiene.

RELACIONES DE COORDINACION.- En relación con auxiliar de operaciones

## CONCLUSIONES

- El Manual de Organización, es una herramienta importante en la oportuna toma de decisiones en el proceso administrativo, para el logro de los objetivos, el cual es de fácil implantación y no implica un costo mayor para la empresa.

- No basta solamente el hecho de contar con los manuales de organización, manual de políticas y manual de procedimientos. En una organización, se requiere de renovación constante, uso y cumplimiento de los mismos.

- En la medida que se carezca de manuales de organización, políticas y procedimientos, la organización aumentará sus posibilidades de caos, las cuales le pueden costar su propia existencia.

- En México, no hace muchos años, todavía existía el hombre orquesta, el cual realizaba todas las funciones de la empresa; en estos tiempos, debido a la gran competencia y a las disposiciones fiscales complicadas, no es posible llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización por sí solo. Es por ello, que se requiere de un equipo para lograr los objetivos establecidos, por lo tanto, el Manual de Organización, es una herramienta indispensable para las empresas pequeñas.

## CONCLUSIONES

En la industria textil mexicana, la empresa nacional pequeña dedicada a la fabricación y distribución de productos químicos y colorantes para la industria textil en la zona metropolitana, se formaba generalmente después de que el agente de ventas llevaba en una empresa grande o transnacional varios años de trabajo, entonces decidía abrir su propia compañía y empezar a manejar los productos con los clientes que habían hecho relaciones, esto funcionaba en cierta manera antes, ahora en estos tiempos existen varias responsabilidades que una sola persona no puede llevar a cabo; por ejemplo, con el fisco hay que estar atento pues se deben cumplir las obligaciones con exactitud, a los empleados se les debe dar las prestaciones debidas, además, S.A.R., I.M.S.S.; a los clientes se les debe dar la atención debida ya que la competencia es cada vez mayor y se requiere de tiempo. Debido a estas circunstancias actuales, se debe desarrollar el manual de organización para lograr delegar responsabilidades, llevar a cabo la especialización y que se logre el desarrollo de la empresa y productividad.

En la actualidad, se requiere competir con calidad y productividad, ahora con la integración de México al tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, las fronteras se están abriendo a productos de excelente calidad y precio, por lo cual debemos lograr desarrollar un sistema funcional dentro de las empresas pequeñas, si no, todo el esfuerzo que toma el independizarse se puede venir abajo debido a que no se toma en cuenta la organización interna de la empresa.

## CONCLUSIONES

En México se han dado cambios esenciales en los últimos años, el presidente Salinas de Gortari está impulsando la economía hacia una apertura de mercado en el cual se requiere de productividad, servicio y buena calidad de productos, esto puede hacer que así como nos cueste más trabajo el desarrollar la empresa, así mismo, habrá mayores beneficios para las mismas y para el país, sin embargo, se reitera la necesidad de lograr una organización excelente para llevar a cabo los objetivos marcados, es así que se ofrece la propuesta de la implantación de manuales de organización dentro de la empresa nacional pequeña dedicada a la fabricación y distribución de productos químicos y colorantes para la industria textil en la zona metropolitana.

## RECOMENDACIONES

- El Manual de Organización, debe ser elaborado de preferencia, por un Administrador de Empresas, debido a que es el profesionalista mas adecuado para llevar a cabo la implantación del mismo, ya que, conoce de los diferentes tipos de organización, así como, los diferentes manuales de organización que existen, y con esto puede elaborar el manual de organización mas adecuado para la empresa.

- A la implantación de un Manual de Organización, se le debe dar la suficiente autoridad para que se lleve a cabo eficientemente.

- La persona encargada de darle seguimiento al Manual de Organización, debe contar con conocimientos acerca del mismo.

- El Manual de Organización, debe ser revisado cada 6 meses.

- Los Manuales de Organización deben ser dinámicos, es decir, siempre actuales a la realidad presente.

- En la elaboración de los Manuales de Organización, se debe contar con información veraz, de lo contrario, el Manual será deficiente o definitivamente nulo.

- La elaboración de los manuales de organización, políticas y procedimientos debe ser sucesiva y siempre es complementaria.

## RECOMENDACIONES

- De preferencia, el Manual de Organización debe ser elaborado utilizando un procesador de palabras en computadora, con la finalidad de hacer más fácil la revisión semestral.

- Es importante tomar en cuenta la elaboración de los manuales de organización, políticas y procedimientos conjuntamente.

- Se recomienda para una empresa nacional pequeña dedicada a la fabricación y distribución de productos químicos y colorantes para la industria textil en la zona metropolitana, la organización línea - funcional en la cual se divide o delega el trabajo para establecer la especialización, de manera que cada persona tenga sus funciones con responsabilidades y derechos específicos en el manual de organización de la empresa. Con la organización lineal se establece que la decisión concierne a una sola persona, o pueden ser los socios de la empresa, los cuales tienen el mando de las actividades, de esta manera se evitan conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad, hay facilidad en la toma de decisiones, la disciplina se mantiene fácilmente, con esto la organización es clara y sencilla y así mismo es funcional, ya que con esta organización se obtiene la mas alta eficiencia de cada persona, existe mayor especialización, la división del trabajo es planeada y no incidental, el trabajo manual se separa del trabajo intelectual, así mismo, disminuye la presión sobre un solo jefe debido a que la organización cuenta con varios especialistas.

## BIBLIOGRAFIA

### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA CAPITULO 2

- [1] Revista Cromos # 86  
Asociación Mexicana de Químicos y Coloristas Textiles A.C.  
P. 25 México 1992
- [2] Memoria Estadística 1988  
Cámara Nacional de la Industria Textil ( CANAINTEX )  
México, 1988
- [3] Memoria Estadística 1988  
Cámara Nacional de la Industria Textil ( CANAINTEX )  
México, 1988
- [4] Pereira P.  
International Institute for Cotton  
Financial Times Conference " World Textiles into the 90'S"  
N.C., U.S.A., May. 1987
- [5] ICI Market Research, 1988  
Conferencia P.S. Colloshaw, D.T. Parkes  
México, d.f. Marzo 1990
- [6] ICI Market Research, 1988  
Conferencia P.S. Colloshaw, D.T. Parkes  
México, d.f. Marzo 1990
- [7] Lindquist, J.Sanchez G.  
Restructuring The Mexican Textile and Clothing Industry. Textile  
Outlook International: The Economist Intelligence Unit  
U.S.A. Sept. 1988.

## BIBLIOGRAFIA

### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA CAPITULO 3

- [1] Koontz, O'donnell, Wehrich.  
Elementos de Administración.  
4a.edición (3a.edición en español). Mc Graw Hill.  
Capítulo 8. Pág.186.  
México 1991
- [2,3,4,5,6,7,8]  
Lourdes Münch Galindo, José García Martínez.  
Fundamentos de Administración.  
Trillas, Unidad 4.  
México, 1983.
- [9] Stephen P. Robbins.  
Administración teórica y práctica. Capítulo 1. Págs. 29 y 30  
Prentice Hall Hispanoamericana S.A.  
México, abril 1990.
- [10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20]
- [21] Koontz, O'donnell, Wehrich.  
Elementos de Administración.  
4a.edición (3a.edición en español). Mc Graw Hill.  
Capítulo 8. Pág.186.  
México 1991
- [22] Arias Galicia Fernando.  
Administración de recursos humanos.  
Decimoseptima reimpresión, mayo 1987.  
México, D.F.

### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA CAPITULO 4

Profesor: Lic. Enrique Ruiz Pérez  
Materia: Manual de Organización y Procedimientos Administrativos  
Administración de Empresas  
U.N.U.M Ciclo. 1988-2  
México, d.f.

### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA CAPITULO 5

Profesor: Lic. Enrique Ruiz Pérez  
Materia: Manual de Organización y Procedimientos Administrativos  
Administración de Empresas  
U.N.U.M Ciclo. 1988-2  
México, d.f.