

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

8
2ej.

**PROPUESTA DE MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION
PARA UNA EMPRESA MEDIANA FABRICANTE DE
PRODUCTOS DE ACRILICO**

**TESIS CON
VALIA EN ORIGEN**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

MARIA SOLEDAD GOMEZ GARCIA

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
LIC. BERNARDO MENDEZ TORRES ORTIZ**

MEXICO, D. F. A OCTUBRE DE 1992



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.

I N D I C E

INTRODUCCION	3
--------------	---

I MARCO ECONOMICO DE REFERENCIA

I.1	Desarrollo Industrial	7
I.2	Evolución Histórica de la Industria en México	8
I.3	Evolución de la Industria Manufacturera	11
I.4	Inicios de la Industria Petrolera	20
I.5	Evolución de la Industria Petroquímica	26

II ACRILICOS MEXICANOS

II.1	Semblanza Histórica	29
II.2	Aplicación del Método del Análisis Factorial	
II.2.1	Medio Ambiente	31
II.2.2	Política y Dirección	33
II.2.3	Productos y Procesos	35
II.2.4	Financiamiento	39
II.2.5	Medios de Producción	41
II.2.6	Fuerza de Trabajo	43
II.2.7	Suministros	46

II.2.8 Actividad Productora	48
II.2.9 Mercadeo	51
II.2.10 Contabilidad v Estadística	51
II.3 Diagnóstico	53

III TEORIA GENERAL DE LA ORGANIZACION

III.1 Proceso Administrativo	56
III.2 Concepto de Organización	58
III.3 Objetivos de la Organización	59
III.4 Diseño de Organización	60
III.5 Principios de Organización	61
III.6 Reglas sobre la División de Funciones	65
III.7 Principios de División de Trabajo	67
III.8 Sistemas de Organización	70
III.9 Partes de los Sistemas	75
III.10 Organigrama	76
III.11 Manual de Organización	80

IV PROPUESTA DE MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION PARA ACRILICOS MEXICANOS

IV.1 Introducción	89
-------------------	----

IV.2 Propuesta de Manual General de Organización	80
IV.3 Cuadro de Resultados	130

CONCLUSIONES	100
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	126
--------------	-----

I N T R O D U C C I O N

Las razones que tuve para realizar este trabajo, y no otro fueron entre otras: - el interés personal que tengo en estudiar los problemas que tienen las empresas chicas medianas, en el actual entorno, el cual es muy competitivo y exige que las empresas busquen perfeccionarse y traten de resolver las deficiencias que tienen y que hasta el momento no les han causado grandes problemas, pero podrían llegar a causarlos.

El porque elegí a esta empresa, se debe principalmente al parentesco cercano que tengo con los dueños, lo que me permitió en pláticas informales darme cuenta que era una empresa familiar que se llevaba de forma muy empírica, lo que me hizo suponer que tendría un campo muy interesante de estudio, por lo cual les pedí que me permitieran realizar mi tesis sobre su empresa y ellos estuvieron de acuerdo y de aquí surgió la idea de hacer este trabajo.

La presente tesis se divide en cuatro capítulos los cuales se realizaron de la siguiente manera:

- Capítulo Primero, recibe el nombre de Marco Económico

de referencia. Este se realizó mediante la consulta bibliográfica del entorno económico del mundo y de México, así como de la evolución de la industria en México y de la industria de la petroquímica.

Este capítulo se realizó con el fin de ubicar al lector en el marco económico donde se localiza esta empresa y darle una idea de los inicios de la industria de los derivados del petróleo.

- El capítulo segundo que lleva el nombre de la empresa estudiada. Acrílicos Mexicanos. Comienza con una semblanza histórica de la empresa. después se puede ver los resultados obtenidos de la aplicación del análisis factorial. técnica elegida para el estudio de esta. para obtener la información fue necesario tener varias pláticas con los dueños de la empresa que son los gerentes de esta para darse cuenta de la situación desde su punto de vista. también realice varias visitas a los supuestos departamentos de la organización con el fin de observar como desempeñaban su trabajo. y mantuve pláticas con el personal de esta obteniendo toda la información necesaria para poder llegar al diagnóstico y darse cuenta de sus principales problemas.

El objetivo de este capítulo es el de dar al lector una

idea de la empresa estudiada explicar su funcionamiento, sus productos, el personal con el que cuenta, etc., y conocer el principal problema con el que se enfrenta Acrílicos Mexicanos.

- El capítulo tercero llamado Teoría General de Organización pretende dar un enfoque teórico de lo que propiamente será la tesis, la elaboración de un manual general de organización. Este capítulo lo hice mediante la investigación en diversos libros de administración, obteniendo de estos la información para poder desarrollar el contenido de este capítulo.

- El capítulo cuarto recibe el nombre de Propuesta de Manual General de Organización para Acrílicos Mexicanos, el cual lo dividí en dos partes: en la primera parte de este capítulo se explica como realice el manual de organización, y como me apoye en el capítulo tercero para elaborar esto. La segunda parte es propiamente el manual de organización de la empresa estudiada, al cual se llegó después de haber estudiado cual sería la mejor forma de organizarla. Este manual fue entregado a los dueños de Acrílicos Mexicanos, los cuales estuvieron de acuerdo con esta.

El objetivo principal de este trabajo es el de ayudar a

una empresa mediana " Acrilicos Mexicanos " a realizar de forma más eficiente su trabajo aprovechando mejor el recurso humano y material al tener una adecuada organización.

Al final de este capítulo se podrá observar un cuadro de resultados en el cual busque resumir los principales problemas que tenía la empresa, y lo que se busco lograr con este trabajo, es decir, los resultados que se podrán alcanzar con la aplicación del manual.

CAPITULO PRIMERO

MARCO ECONOMICO DE REFERENCIA

I.1 Desarrollo industrial

La revolución industrial señaló un complejo y largo proceso histórico y económico que se inició en Inglaterra y se transmitió a otros países europeos a finales del siglo XVIII y a lo largo del siglo XIX. El grado en que los distintos países del escenario mundial se fueron industrializando con mayor o menor intensidad, se hace depender de distintos factores impulsores o contraactivos del proceso. Entre otros pueden citarse el espíritu de empresa, la capitalización, el estado de la técnica, el tamaño del mercado, etc..

La revolución industrial fue el punto de partida para el desarrollo masivo de técnicas que han organizado una enorme diversificación de las industrias. Hay varias formas de clasificar las industrias, esto dependerá de un país a otro, entre las divisiones que se encuentran están las siguientes:

- a) Industria ligera y pesada atendiendo a su peso.
- b) Industria base o bienes de equipo e industria diferenciada o bienes de consumo atendiendo al destino del producto.

I.2 Evolución Histórica de la Industria en México

En México no ha faltado nunca, dentro de unos ciertos límites históricos, el ambiente industrial, hasta el punto de poderse hablar ya de una tradición fabril azteca. En la época precortesiana, las colonizaciones indígenas poseían una artesanía de valor, que destacaba en el tejido de algodón, la talla de la obsidiana y otras piedras semipreciosas y la orfebrería del oro y la plata.

Durante el periodo colonial la tradición indígena subsistió, pese al desenvolvimiento de monopolios y privilegios que impedía el libre juego de competencia. Nacieron las industrias del azúcar, aguardiente y se desarrolló la fabricación de tejidos.

En la independencia y el periodo subsiguiente de luchas intestinas, las industrias declinaron y sólo a partir de 1847 se inicia la restauración de todas las actividades económicas.

nacionales. Desde 1880 se multiplican los ferrocarriles y se acondicionan los puertos. En la etapa de Porfirio Díaz se rehabilitó el Erario Nacional y se estableció la deuda exterior, se consolidó el crédito mercantil, se favoreció el establecimiento de instituciones, impuestos indirectos y derechos de tránsito.

Apartir de este momento la industria comienza a tener un puesto más destacado en la economía del país, para 1958 la producción industrial total del país, lo que demostró su rápido progreso en los siguientes veinte años. Sin embargo, la industria sólo tiene importancia para un pequeño sector del país, pues grandes regiones aparecen desprovistas de ella y unas pocas, muy privilegiadas, son las que cuentan con industria moderna de cierta importancia y volumen.

Para poder entender el proceso de industrialización y el desequilibrio exterior experimentado desde 1970 hasta finales de los ochenta es conveniente presentar como marco de referencia la evolución macro industrial de la economía mexicana durante este período.

En la década de los setenta culmina en México una etapa de crecimiento sostenido del producto interno bruto.

Tasa superiores a 6% caracterizaron su dinámica desde los años cuarenta, destacando el periodo de 1977 a 1981 en que la tasa media de crecimiento del PIB llegó a 8.4% anual como resultado de la oportunidad petrolera internacional y del flujo de crédito externo. (1)

El decenio de los setentas se puede caracterizar, desde la perspectiva macroeconómica, como una etapa de crecimiento rápido y de mayor desequilibrio externo con inflación moderada; y desde la perspectiva industrial, como una etapa de industrialización acelerada con sustitución de importaciones y monoexportación petrolera.

El decenio de los ochenta se caracteriza por un prolongado ajuste recesivo, crecimiento de inflación y mejoramiento en la balanza comercial, aunque permanece el desequilibrio de servicios financieros. Desde la perspectiva industrial externa, en este periodo tiene lugar un fenómeno de industrialización sustitutiva aparente (de hecho la industrialización se estanca) y despegue de la sustitución de las exportaciones.

(1) " Evolución de la Economía Mexicana ". El mercado de valores. No. 17 pag. 18

Estos elementos macroindustriales se encuentran contenidos en el cuadro de indicadores macronómicos que se muestra en la siguiente página.

Durante los últimos decenios, sin embargo, la evolución del sector industrial explica la evolución del PIB colocándose una tasa de crecimiento muy superior a la del PIB cuando decrece; esto es la industrialización desempeña el papel de motor del crecimiento. La estructura industrial, por su parte evolucionó en sus diferentes ramas como puede verse en el cuadro no. 1, página 15.

1.3 Evolución de la Industria Manufacturera

Para 1960 la industria manufacturera agrupa a las empresas del país en nueve ramas industriales de acuerdo con su clasificación. Basada en su participación en el total de la industria se tiene las siguientes ramas:

- 1.- Productos alimenticios, bebidas y tabaco
- 2.- Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
- 3.- Sustancias químicas derivadas del petróleo
- 4.- Productos del caucho y plásticos
- 5.- Industrias metálicas básicas

MARCO ECONOMICO DE MEXICO

DATOS ANUALES

PERIODO	DEFICIT ECONOMICO	DEFICIT FINANCIERO	PIB PRECIOS CTE.	INFLACION PROMEDIO
1980	0.6	1.0	8.3	26.3
1981	0.5	1.1	8.8	27.9
1982	1.0	1.3	-0.6	53.9
1983	0.6	0.6	-4.2	101.9
1984	0.5	1.4	3.6	65.4
1985	0.6	1.5	2.6	57.7
1986	0.8	1.1	-3.8	86.2
1987	0.2	1.0	1.7	131.8
1988	0.1	1.6	1.2	114.2
1989	-0.1	0.6	3.3	20.0
1990	-0.1	1.1	4.4	26.7
1991	-0.1	1.1	3.6	22.7

CUADRO NO. 1

FUENTE: BANCO DE MEXICO Y BANCA DE DESARROLLO

PRODUCTO INTERNO BRUTO

MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTE

PERIODO	AGROPECUARIOS SILVICULTURA Y PESCA	MINERIA	INDUSTRIA MANUFACTU RERA	CONSTRUCCION
1985	4 090.9	4 145.2	11 202.9	2 299.0
1986	7 015.1	5 571.2	19 852.3	3 692.1
1987	16 825.4	9 804.9	49 696.4	7 721.1
1988	30 690.7	12 753.4	105 402.8	15 726.2
1989	39 189.4	13 594.6	124 067.9	19 587.6
1990	54 444.5	17 695.7	156 440.3	27 124.1
1991	76 127.0	19 796.6	189 399.8	33 356.0

CONTINUA...

CUADRO NO. 2

FUENTE: SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES, INEGI

PRODUCTO INTERNO BRUTO

MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTE

PERIODO	ELECTRICIDAD AGUA Y GAS	COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	TRANSPORTE ALMACENAMIENTO Y COMUNICACION
1985	419.0	10 532.7	2 974.5
1986	912.0	18 499.6	5 667.8
1987	2 016.2	52 524.4	13 823.5
1988	4 959.4	106 830.7	29 438.4
1989	6 746.7	136 470.1	37 562.2
1990	9 382.6	180 470.1	56 477.7
1991	12 317.3	228 004.1	71 947.5

CONTINUARA...

CONTINUACION

PRODUCTO INTERNO BRUTO

MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTE

PERIODO	S. FINANCIEROS SEGUROS Y B. INMUEBLES	S. COMUNALES SOCIALES Y PERSONALES	S. BANCARIOS IMPUTADOS
1986	3 088.6	7 215.0	- 548.6
1986	6 395.2	12 401.2	- 1 218.8
1987	13 680.3	29 644.2	- 2 702.0
1988	30 479.2	58 711.3	- 5 733.6
1989	50 032.0	79 422.8	- 3 006.6
1990	76 123.1	108 608.1	- 7 842.8
1991	98 610.6	133 492.1	-10 278.2

CONTINUACION

- 4.- Productos minerales no metálicos e sustancias derivadas del petróleo y caucho
- 7.- Papel, productos del papel, imprentas y editoriales
- 6.- Industria de la madera y productos de la madera
- 5.- Otras industrias manufactureras.

En la década de los setentas se destacan los principales cambios en la posición relativa de las ramas como el de los productos metálicos que pasan del cuarto al segundo lugar y el de los productos minerales no metálicos del sexto al quinto lugar; en cambio bajaron de posición los textiles, las prendas de vestir e industrias de cuero que bajaron en el periodo de la segunda a la cuarta posición y las industrias metálicas básicas que pasaron de la quinta a la sexta posición.

Otros cambios en la posición relativa que se dieron en esta década son las sustancias químicas, derivados de petróleo, productos de caucho y plásticos que pasaron de una tercera posición a una segunda, en contraposición los productos metálicos, la maquinaria y equipo pasaron de una segunda posición a la tercera posición.

En el periodo 1981 - 1985 los principales cambios son

en el papel, los productos de papel, imprentas y editoriales que pasaron del séptimo lugar al quinto y mejoraron posición los productos de minerales metálicos que pasaron del quinto al sexto lugar y las industrias metálicas básicas de la quinta a la sexta posición.

Para ver la evolución de la industria manufacturera de una manera más gráfica se muestra el cuadro del producto interno bruto de esta industria por divisiones industriales que comprende el periodo de 1970-1988 y que se muestra en la siguiente página.

La rama industrial de interés para este trabajo dentro de la clasificación hecha en 1960 sería la número tres, pero en la actual clasificación ocupa el número cinco, esta es: la Industria de sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plásticos; ve que la empresa que se estudia en este trabajo está comprendida en este rubro, toda vez que su actividad consiste en la fabricación de productos, que utilizan como materia prima algunos derivados del petróleo.

Antes de aplicar brevemente como se ha ido desarrollando esta industria hablaremos de los inicios de la industria petrolera.

INDUSTRIA MANUFACTURERA

MILES DE MILLONES DE PESOS DE 1980

DENOMINACION	1980	1981	1982	1983	1984	1985
ALIMENTOS, BE- BIDAS Y TABACO	243.1	253.5	265.0	261.3	265.4	275.4
TEXTILES Y PRODUCTOS DE CUERO	136.1	143.8	137.0	129.5	130.7	134.0
MADERA	42.1	41.9	41.4	38.3	39.6	41.1
PAPEL	54.0	55.8	57.2	53.0	55.0	60.9
QUIMICA Y PE- TROQUIMICA	147.2	161.4	165.4	162.7	174.0	184.0
MINERALES NO METALICOS	69.0	71.2	69.4	64.0	57.6	72.8
P. METALICOS						
MAG. Y EQUIP.	210.6	230.9	202.5	167.2	171.5	194.1
OTROS	25.6	28.9	27.8	22.6	25.1	27.5

CUADRO NO. 3

CONTINUARA.

FUENTE: INEGI Y BANCO DE MEXICO

INDUSTRIA MANUFACTURERA

MILES DE MILLONES DE PESOS DE 1980

DENOMINACION	1986	1987	1988	1989	1990	1991
ALIMENTOS, BE- BIDAS Y TABACO	273.9	276.4	277.0	298.3	307.2	313.6
TEXTILES Y PRODUCTOS DE CUERO	127.7	121.6	122.4	126.7	129.6	126.1
MADERA	39.8	41.3	40.3	39.6	38.8	38.4
PAPEL	58.9	59.9	62.3	66.7	69.6	68.7
QUIMICA Y PE- TROQUIMICA	177.9	187.6	191.3	208.9	219.7	226.6
MINERALES NO METALICOS	68.9	74.5	73.3	76.8	81.7	82.8
P.METALICOS						
MAQ. Y EQUIP.	167.3	177.2	200.2	222.4	251.6	289.4
OTROS	24.9	24.1	25.1	26.9	29.2	28.9

CONTINUARA..

CONTINUACION

1.4 Inicios de la Industria Petrolera

El petróleo se utilizaba ya en la antigüedad en la India, Medio Oriente y Lejano Oriente y siglos más tarde en Europa y en los Estados Unidos como producto de alumbrado. Pero la moderna industria petrolífera comenzó en 1859 con la perforación de un pozo en Pensilvania, por Edwin L. Drake.

El primer pozo encontrado en México fue en 1863 donde un sacerdote llamado Don Manuel Gil y Saénz, descubrió lo que llamó la mina de petróleo de "San Fernando" cerca de Tepetitlán Tabasco. (2) Don Manuel envasó diez barriles de petróleo producido naturalmente, que recogió mediante excavaciones hechas en el lugar y los mandó a Nueva York."

Al parecer esta exportación no fue costosa, pues aunque en Estados Unidos se aceptó la calidad del producto, en ese momento existía gran sobreproducción en los Estados Unidos y sobre todo falta de mercado, por lo que los precios eran muy bajos.

El petróleo tenía entonces como principal uso la

(2) LAVIN JOSÉ DOMINGO. "Petróleo: Pasado, Presente y Futuro de la Industria Mexicana": pag.24

producción de iluminantes y se le atribuían propiedades curativas que se explotaban en medicinas de patente.

Ya desde 1840 nacían industrias en Francia y Escocia en las que se destilaban petróleos iluminantes derivados de la hulla, esto se debió principalmente a que los precios del esperma de ballena aumentaron y esta era la materia prima para la fabricación de velas, las cuales se utilizaban para la iluminación doméstica en Europa y América.

Apartir de 1858, la producción de iluminantes se basó en el petróleo refinado, más barato y fácil obtenidos de las perforaciones petroleras en los estados de Pennsylvania, Ohio e Indiana.

EN 1863 cuando Don Manuel Gil y Saenz envía el petróleo de Tabasco a los Estados Unidos, acaba de brotar en aquel país un boom con producción de 3000 barriles diarios, lo que significó una sobre producción en el mercado americano.

La mina San Fernando de Tabasco fue denunciada después por el doctor Simón Salas Nova, através de una reseña geográfica y estadística del estado de Tabasco la

cual mando a la Secretaría de Fomento en forma de informe, cuando desempeñaba el cargo de gobernador de este estado.

Sarlat Nova, en sociedad con el Licenciado Sarapio Carrillo y otras personas, inició en 1883 la explotación de varios pozos, organizando una compañía cuyo capital era un millón de pesos. Sarlat Nova viajó a los Estados Unidos durante sus licencias de gobernador; y trajo equipos para perforar, efectuando varias perforaciones de poca profundidad, obteniendo producción para la cual faltó mercado.

El petróleo sirvió como combustible hasta los últimos años del siglo XIX, cuando se inventó el sencillo quemador con inyector de vapor que atomizando el petróleo lo convierte en combustible muy ventajoso para ser usado en las calderas. El descubrimiento de este quemador fue el que generalizó el petróleo como combustible en las industrias, en los ferrocarriles y en los barcos.

La industria petrolera del Doctor Sarlat Nova en Tabasco, quedó desarticulada de los grandes centros de consumo de iluminantes en México. La falta de mercados norteamericanos fueron las dos principales causas de los

malos resultados económicos de su empresa. Buscó exportar su producción a España y nunca lo logró. A Sarlat Nova se le considera como el iniciador de la explotación petrolera en la región de Tabasco. Todos los lugares que perforó después fueron trabajados por la casa "FERARSON & SON" de origen inglés.

El 16 de Abril de 1881 se dió posesión al Dr. Adolfo Autrey de una mina de petróleo que denominó La Constancia en terrenos del cantón de Papantla en el estado de Veracruz. Para 1884 el Dr. Autrey celebró un contrato de asociación con Don Ignacio Huacuja, para la explotación de su mina. El Dr. Autrey antes de su asociación ya había estado produciendo petróleo iluminante, en el cual era magnífica la calidad. La refinería estaba en Papantla y el transporte del petróleo se hacía desde La Constancia hasta Papantla a lomo de mulas.

Después este negocio pasó a manos de los ingleses como casi todos los negocios de la minería mexicana. Concretamente pasó a manos de "LONDON OIL TRUST".

Todos estos esfuerzos coincidieron con el desarrollo de la industria del petróleo en los Estados Unidos y

siguieron la misma suerte de los iniciadores americanos que también tuvieron éxito en la explotación. Se habla de que la explotación inicial del petróleo de los Estados Unidos fue ruinoso, perdiéndose muchos capitales y haciéndose un desperdicio de la riqueza de los Estados Unidos.

A mediados del siglo XIX el desarrollo americano era muy superior al de México (en el siglo XVI y XVII, México tenía más importancia económica que los Estados Unidos) y para mayor fortuna de ellos, la producción de petróleo se obtuvo en una de las regiones mejor organizadas.

Hasta principios del siglo XX, el petróleo se usó principalmente como fuente de energía para el alumbrado, pero a partir de 1900 la rápida expansión en el uso de los motores de explosión propagó su consumo de forma extraordinaria llegando a ser el más importante combustible.

La situación económica de los Estados Unidos favorecía las posibilidades de desarrollo. En efecto, después de la guerra civil, había una fuerte depreciación de la moneda y mucha abundancia de la misma, lo que permitía el desarrollo de nuevos negocios. Además los Estados Unidos se hallaban bajo una fuerte crisis moral, llenos de corrupción,

como sucede después de las guerras civiles, y era muy grande el número de aventureros que usaban toda clase de procedimientos para formar fortunas rápidas: el petróleo representaba oportunidades muy atractivas.

El hecho más importante del desarrollo de la explotación petrolera americana, consistió en la rapidez con que se organizó el primer gran TRUST petrolero del mundo, se adquirió un enorme poder y que actualmente se conoce con el nombre de STANDARD OIL Co. Cuyo genio organizador fue John D. Rockefeller.

Fue hasta después de la segunda guerra mundial cuando los Estados Unidos, principalmente la STANDARD OIL, comprendieron la necesidad de dominar las fuentes de reservas y la producción en el interior y el exterior y de allí hubo una ligera mejoría en la racionalidad de la explotación petrolera, pero no se deriva la solución del problema.

Durante la primera guerra mundial, la importancia del petróleo como material bélico fue declarado públicamente por todas las grandes figuras militares y al desarrollarse la aviación esta importancia creció aun más. Pero existía una sobreproducción de petróleo.

Durante la segunda guerra mundial, el control del gobierno norteamericano constituyó uno de los éxitos más importantes con el resultado de que en los cinco años de la guerra y el período inmediato siguiente, los Estados Unidos extrajeron una cantidad igual al 20% de todo el petróleo usado en los ochenta años anteriores a la guerra, notándose los enormes incrementos de consumo que significa el desarrollo de la aviación.

Hasta la expropiación petrolera, las minas de petróleo mexicanas continuaron en manos de los extranjeros la mayoría, creciendo rápidamente. Pero el 18 de Marzo de 1938 se publica el decreto a través del cual se expropia a favor de la nación, los bienes muebles e inmuebles pertenecientes a las compañías petroleras.

El petróleo proporciona hoy más del 40% de la energía utilizada en el mundo y constituye la base de la industria petroquímica que está en constante aumento y expansión. Es la cual se hablara en el siguiente inciso.

1.5 Evolución de la Industria Petroquímica

La creciente demanda de productos químicos para la

fabricación de sustancias sintéticas, tales como gomas, resinas, fibras, acrílicos, etc., ha obligado a utilizar el petróleo y el gas natural como materias primas para su preparación.

El término industria petroquímica fue introducido en Estados Unidos en 1945 por un grupo de fabricantes relacionados con la industria del petróleo. El cual se utiliza para designar todo lo relacionado con la fabricación de productos químicos a partir del petróleo.

En 1955 más de 25% de todos los productos químicos obtenidos en Estados Unidos eran considerados de origen petroquímico y en la actualidad puede decirse que constituyen más del 50%. (3)

En lo que respecta a la rama de productos petroquímicos, los adelantos logrados en la primera mitad de los años setenta siguen las tendencias que esta industria ha mostrado desde su creación en nuestro país alrededor de 1960. Ha sido, sin lugar de dudas una de las ramas que se han desarrollado con más celeridad, debido principalmente a

 (3) "Reajuste en la petroquímica." Instituto Mexicano de Estrategias: co 17

que se dispone en abundancia de las materias primas fundamentales (petróleo y gas natural).

Los datos de crecimiento de la petroquímica incluyen tasas promedio anuales del orden del 20% y 30%; las cifras relativas al lapso comprendido entre 1965 y 1980, para la petroquímica básica arrojan las tasa más altas de las dos apuntadas anteriormente: la secundaria tuvo un crecimiento real en el mismo periodo del orden del 17%, pero en su conjunto esta industria creció 20% anual en dicho periodo.

Durante los últimos años (1982 - 1990) la industria petroquímica registró una tasa media de crecimiento anual al orden del 7% en su producción, tasa superior a la alcanzada por la economía nacional en igual lapso. Asimismo, incrementó su capacidad instalada en 21%. (4) Lo que nos permite ver que es una industria con gran potencial dentro de la economía mexicana.

(4) Ibidem, pp. 18

CAPITULO DOS

ACRILICOS MEXICANOS

Este capítulo tiene por objeto el que se conozca la empresa que se eligió para la realización de este trabajo, así como explicar lo que se encontró durante el estudio realizado a Acrílicos Mexicanos, para el cual se empleo el análisis factorial, elegi esta técnica ya que se considere de fácil comprensión y aplicación y la cual me iba a permitir visualizar adecuadamente el problema que se presentaba en esta empresa.

A continuación se relatara una breve reseña de la evolución de esta empresa desde su fundación, y despues de esta se presentara un resumen de lo observado en cada uno de los diez factores en los que se divide en el análisis factorial.

II. Semblanza Historica

Acrílicos Mexicanos S.A. de C.V. es una compañía fundada por empresarios mexicanos en el año de 1965, en un

principio se dedicó a la fabricación de mastique para esto se estableció en una bodega de 300 mts² situada en la colonia Romero Rubio de la ciudad de México. Continuando aquí su operación hasta 1971, año en el que cambiaron de domicilio al quedarles pequeña la antigua bodega, su nueva dirección fue en la colonia San Pedro Aalostoc en el Estado de México.

La nueva bodega contaba con una nave de 1,700 mts², lo cual les permitió aumentar sus operaciones fabricando selladores y vinillos, además del mastique. Para 1980 se compró una nueva nave de 1,500 mts² que se encontraba a un costado de la anterior nave, esta ampliación se debió principalmente a que se decidió fabricar un nuevo producto: lámina acrílica plana.

Para 1987 los accionistas de Acrílicos Mericance S. A. decidieron volver a ampliar su empresa comprando dos naves más en las cuales se comenzó a fabricar laminas de poliestireno, difusores para luz, domos de acrílico y telas de mosquetero de poliestireno, para las cuales se tuvo que instalar unos telares.

A fines de 1987 se creó una filial que la formaron 14 tiendas las cuales se encargarían de comercializar todos los

productos que la empresa para estas fechas ya estaba fabricando. Las tiendas se localizaron por toda la república como en las ciudades de: Guapalaena, Puebla, Queretaro, Tijuana, Monterrey, Distrito Federal entre otras.

En 1988 se toma unas de las decisiones mas importantes desde la fundación de esta empresa, la construcción de una nueva planta en Tlaxcala, cuyo objetivo principal es el de polimerizar el estireno para convertirlo en poliestireno, el cual es la materia prima principal de la mayoría de los productos que la empresa fabrica. Además se instaló una torre de destilación para recuperar el desperdicio de acrílico y poderse así volver a utilizar en la fabricación de las laminas y de los domos.

A principios de 1991 se instaló en Tlaxcala una máquina acanalada para políester y fibra de vidrio con el objeto de fabricar laminas acanaladas de esos materiales.

II.2 Aplicacion del Método del Análisis Factorial

II.2.1 Medio Ambiente

Acrílicos Mexicanos S. A. es una empresa que cuenta

con una integración hacia atrás. Siendo ella misma proveedora de la mayoría de las materias primas que necesita para la elaboración de sus productos. Los proveedores restantes se encuentran situados en lugares muy cercanos a la planta lo que le permite tener una ventaja en cuanto a los abastecimientos y transporte de ellos con respecto a sus tres principales competidores.

En lo referente a la situación de la fábrica con respecto a sus principales mercados, cabe mencionar que Acrílicos Mexicanos tiene su propia red de distribución ya que ella cuenta con los vehículos de transporte necesarios para surtir sus 24 tiendas las cuales se encuentran en los principales puntos lo que facilita que los productos se encuentren cerca de los consumidores, lo cual proporciona otra ventaja con respecto a la competencia.

En cuanto a la disponibilidad de la mano de obra, en Acrílicos Mexicanos se ha podido observar que existe la suficiente gente que está dispuesta a trabajar, pero la mayoría de esta gente no tiene ni el adiestramiento, ni los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo. Esta deficiencia se trata de remediar dándoles la capacitación adecuada para que puedan desempeñar mejor su trabajo.

Los productos de esta empresa se venden por toda la república lo que trae como consecuencia que los mercados se encuentren muy esparcidos, por esta razón y para mejorar su distribución se tomo la decisión de crear una filial que en la actualidad cuenta con 24 tiendas localizadas por toda la república, en las cuales solo se comercializan los productos de Acrílicos Mexicanos logrando de esta manera reducir la distancia física entre el fabricante y sus mercados.

Acrílicos Mexicanos cuenta en promedio con más del 25% del mercado, esta participación varia de producto a producto, la participación mencionada incluye también las ventas de exportación las cuales representan menos de un 2% de la producción de la empresa. En la actualidad se esta observando una disminución en las ventas la cual se debe principalmente a la falta de poder adquisitivo de los compradores de estos productos.

II.2.2 Política y Dirección

La dirección a logrado definir correctamente la clase de actividad manufacturera a la que se va a dedicar la empresa, al mismo tiempo definió satisfactoriamente su objetivo. Esta definición se ve claramente al ver que todos

los productos van dirigidos al mismo mercado (materiales de construcción). El objetivo fijado durante la planeación normalmente se logra en las actividades diarias de la empresa, pero no de la manera más eficiente.

La empresa ingreso a esta actividad porque tenía una ventaja específica de ventas, eso se debió principalmente a que los propietarios tenían muchos conocidos dedicados a la comercialización y colocación de vidrios y podían venderles a ellos el mastique el cual fue el primer producto fabricado por Acrílicos Mexicanos, el cual se utiliza en la colocación de los vidrios.

Como objetivos que la dirección busca alcanzar es ofrecer el mejor precio, calidad y distribución de los productos a sus consumidores.

La estructura de la organización hasta el momento es informal, no existiendo ningún tipo de departamentalización y por lo tanto ningún organigrama escrito, ni manual de organización, lo que muchas veces provoca que los accionistas tengan una excesiva carga de trabajo y que se dupliquen las funciones y no se realicen con eficiencia, y todos los problemas que acarrea el no tener una departamentalización adecuada.

En los últimos meses se ha visto la necesidad de mejorar la supervisión, esto se debe principalmente a que los obreros cada día quieren trabajar menos y lo hacen mal, entonces es necesario mejorar esta función para lograr un mayor control.

Se hace una junta mensual entre los dueños con el fin de revisar la ejecución de las tareas y como se van cumpliendo las metas que se han fijado.

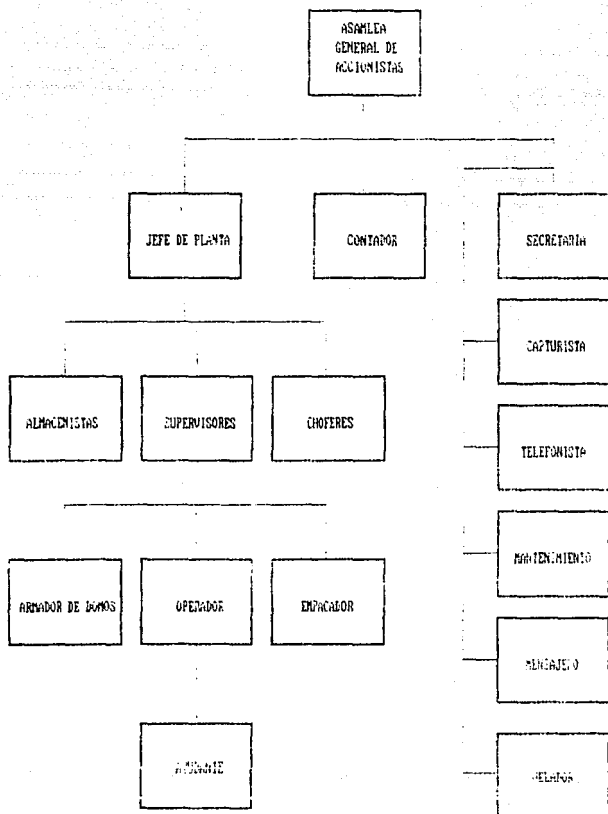
Si se pudiera hacer una representación gráfica de la organización de esta empresa sería la siguiente: (Ver organigrama en la página siguiente).

II.2.3 Productos y Proceso

Los principales productos que ofrece Acrílicos Mexicanos al consumidor son:

- Mastique
- Selladores
- Vinilos
- Lámina acrílica plana
- Lámina de poliestireno
- Difusores para luz

ACRILICOS MEXICANOS S. A. DE C. U.



- Domo de acrílico
- Tela de mosquitero de poliestireno
- Láminas acanaladas de políester
- Láminas acanaladas de fibra de vidrio

Estos productos cuentan con la más alta calidad existente en el mercado nacional, su precio está conforme a esta calidad y a las características del producto. Además se tienen unos empaques de acuerdo al producto y al modo de desplazarlo, evitando de esta manera su deterioro al transportarlos o almacenarlos.

Al comparar estos productos con los de la competencia se observó que la calidad de los productos es semejante sin embargo el precio es más bajo y el tiempo de entrega es menor.

En la empresa no se realizan estudios que indiquen cual es la tendencia del mercado, en lo que se refiere a aumentos y disminuciones de la demanda, y tampoco se hacen estudios de las posibles reacciones de la competencia que pueden afectar a la empresa. Una de las razones por las cuales no se realizan estos estudios es porque la demanda aumenta constantemente y la participación se ha mantenido constante.

Todos los productos que fabrica la empresa encajan en una línea desde el punto de vista de ventas ya que van todos dirigidos al mercado de la construcción, sin embargo no encaja desde el punto de vista de la fabricación ya que se requieren diferentes procesos en cada uno de los artículos.

Para lograr vender con precio más bajo la empresa ha tenido que buscar reducir sus costos, entre las acciones que ha tomado para lograrlo tenemos las siguientes:

- Tener una tecnología avanzada que les permita automatizar en cierto grado el proceso de fabricación logrando así una mayor producción.
- Buscar una cierta integración como proveerse al mismo tiempo de la materia prima, transportar sus productos y comercializarlos con lo cual además se busca reducir el tiempo de entrega.
- La reducción de todos los desperdicios disminuyendo así el costo por desperdicios.

Al estudiar el proceso de fabricación utilizado en esta empresa y comparándolo con el grado de desarrollo técnico existente se observó que esta tiene ventajas en la tecnología como en los costos de fabricación y una desventaja en el control de proceso y esto se debe

principalmente a que no existe un responsable directo de la función de control.

II.2.4 Financiamiento

Al no haber en esta empresa ningún tipo de garantía no existe por lo tanto el área financiera como tal, lo cual provoca que no existe una planeación de los recursos, sino que se utilizan según se necesiten.

Hasta la actualidad las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa son:

1.- Abortaciones de los accionistas.- La cual es la más utilizada cuando se requieren fondos dentro de la empresa. La cual se puede catalogar como ventajosa.

2.- Préstamos de bancos.- A lo largo de la historia de la empresa sólo se ha tenido la necesidad de pedir dos préstamos, los cuales ya se han liquidado totalmente y se lograron cumplir con ellos puntualmente.

Los dueños de Acrílicos Mexicanos consideran que la situación actual del empleo de los fondos con respecto a las

inversiones fijas, a los inventarios de materiales y productos en proceso, a las operaciones de venta son satisfactorias. Sin embargo se encontro un problema en los creditos concedidos a las tiendas ya que estas casi nunca cubren su adeudo contraido con la tienda a tiempo, al preguntarle al dueño la principal causa de esto comentó que la cobranza estaba un poco desorganizada.

Además se observó que los costos reales de los fondos empleados al ser comparados con las condiciones actuales muestran resultados con respecto a las acciones y partes de capital inferiores al promedio.

Los informes que se utilizan en esta empresa para controlar la distribución de fondos son los estados financieros básicos (Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Resultados y Estado de Origen y Aplicación de Recursos).

En esta empresa no se realizan presupuestos financieros como tales, sino segun van apareciendo las necesidades se van cubriendo.

En términos generales se puede decir que la situación

financiera de Acrílicos Mexicanos es estable ya que no tiene un apalancamiento lo cual le permite cumplir con sus obligaciones.

II.2.5 Medios de Producción

Como ya se dijo con anterioridad esta compañía se encuentra en la colonia San Pedro Xalostoc, Estado de México, zona norte de la ciudad de México, se cuenta con todos los servicios (pavimento, agua, luz, drenaje, etc.) lo cual facilita la operación.

La planta cuenta con 6,200 metros cuadrados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Área de oficinas.- Tres pisos de 200 metros cuadrados
- Área de producción.- Naves de 3,600 metros cuadrados.
- Área de almacenamiento de materiales y transporte.- 2,400 metros cuadrados.

La construcción de la empresa esta hecha a base de paredes de block y techo de lamina galvanizada acanaiada, solo los acabados de la oficina cambian teniendo un piso de terrazo y paredes de tiroi. La oficina de los accionistas es la única que se encuentra alfombrada.

La fábrica se encuentra dividida en dos naves en México y una en Tlaxcala. La primera nave localizada en el Estado de México y las oficinas fueron construidas hace 19 años, las oficinas fueron ampliadas y remodeladas en 1980, la segunda nave del Estado de México cuenta con 10 años de antigüedad, y la de Tlaxcala solo lleva un año de construida.

La maquinaria que necesita esta empresa para poder llevar a cabo sus operaciones, se puede observar en el siguiente cuadro:

TIPO DE MAQUINA	NUM. MAQUINAS EXISTENTES	ANOS DE ANTIGÜEDAD (PROMEDIO)
STRUEDEL	5	11
TELARES	4	4
INYECTORA	1	5
MEZCLADORAS	4	16
MOLINOS	2	20
ENVASADORA	1	9
TERMOFORMADORA	1	2
MAG. LAMINA ACANALADA	1	0.5
SIERRAS AUTOMATICAS	2	2
SIERRAS MANUALES	3	2

La empresa además cuenta con dos camiones diez toneladas uno con diez años el otro con siete de antigüedad, y tres camionetas de tres y media toneladas compradas hace ocho, seis y cinco años. Por último se tiene un automóvil año 1981 el cual es utilizado por el mensajero cuando lo requiere.

II.2.6 Fuerza de Trabajo

Antes de comenzar a hablar de este elemento tan importante se debe hacer la aclaración que durante el desarrollo de este sólo me referiré al personal que labora dentro de la fábrica y no a los empleados de las tiendas con las que cuenta la empresa.

El personal o elemento humano con el que cuenta la planta de Acrílicos Mexicanos es el que se enuncia en el siguiente cuadro:

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	No DE PERSONAS
EJECUTIVO	ACCIONISTAS	5
	JEFE DE PLANTA	2
	SECRETARIA	4
ADMINISTRATIVO	TELEFONISTA	1
	CONTADOR	1
	CAPTURISTA	1
	COBRADOR	1
	SUPERVISOR	2
	CHOFER	5
	MENSAJERO	1
	MACHETERO	6
	OPERADOR	33
	OPERATIVO	ARMADOR DE DOMOS
EMPACADOR		6
ALMACENISTAS		2
VELADOR		2
AYUDANTE GENERAL		12
MANTENIMIENTO		1
TOTALES	18	107

Como se pudo observar en el cuadro anterior se tienen cuatro secretarías, las cuales además de realizar las tareas secretariales deben de realizar las funciones de compra y venta, lo cual provoca muchas veces un retraso en la producción al quedarse sin materias primas, además se observó que las ventas no funcionan eficientemente, ya que muchas veces no se surte a tiempo a las tiendas, al no pasar la secretaria puntualmente el pedido.

Se observó que las responsabilidades no están repartidas en forma equitativa, habiendo puestos en un mismo nivel con más carga de trabajo y responsabilidades que los otros. Lo cual ya se mencionó cuando se estudio el factor de política y dirección.

La empresa no cuenta con políticas definidas en lo que se refiere a la contratación de nuevo personal y terminación de empleo, al igual no existe un método de valuación de puestos y técnicas de desarrollo de personal.

En cuanto al nivel de ausentismo este se a mantenido más o menos igual desde que se iniciaron las operaciones en la empresa.

La capacitación que se le da a los empleados es únicamente la exigida por la ley. Tampoco se observó que hubiere un personal encargado de prevenir los accidentes dentro del centro de trabajo.

Por otro lado se pudo observar que solo existen dos supervisores que atienden a más de veinte trabajadores cada uno.

Las relaciones llevadas entre los trabajadores y los dueños se han mantenido estables. Al igual que las relaciones existentes con el sindicato, el cual es un sindicato blanco, es decir, formado por los mismos dueños de la empresa.

II.2.7 Suministros

La empresa tiene establecida una política de compras adecuada, que hasta el momento les ha funcionado de manera eficiente, esta política indica cual es el mínimo que debe haber en el inventario, es decir, indica exactamente el punto de reorden. El principal proveedor con el que se cuenta es Pemex, el cual no entrega a tiempo la mayoría de los pedidos que la empresa le hace, para contrarrestar este problema en

Acrílicos Mexicanos se cuenta con un inventario extra para evitar tener que parar la producción por falta de materia prima. En lo referente a los demás proveedores que por volumen que se maneja con ellos tiene menos importancia que Penex se sigue el siguiente procedimiento se les pide cotización a los diferentes proveedores potenciales, se realiza la selección del mejor proveedor de acuerdo al precio, calidad y tiempo de entrega que ofrezcan.

En Acrílicos Mexicanos no se tiene la costumbre de visitar a los proveedores con el objeto de mejorar su proceso para obtener productos de más calidad ya que no consideran necesario hacerlo debido a que están satisfechos con todos los servicios que les ofrecen sus proveedores.

Los almacenistas se encargan de llevar un control de las existencias, este control se lleva en forma manual y computarizada, la segunda forma se está comenzando a implementar por eso la necesidad de también llevarlo de manera manual, para un mayor control, en cuanto el sistema computarizado funcione solo se llevara de esta manera. Los almacenistas son los encargados de avisar a una de las secretarías cuando se requiera de alguna materia prima.

No se realizan investigaciones para descubrir nuevas fuentes de abastecimiento debido principalmente a que los dueños no tienen tiempo para hacer estas investigaciones o estudiarlas.

II.2.8 Actividad Productora

El ofrecer a los consumidores artículos de calidad y buscar la reducción de los costos son dos puntos que se consideran de importancia primordial para poder mantener la competitividad de los productos en el mercado, y para lograr esto se busca continuamente mejorar el método de producción buscando terminar con las posibles fallas de este.

En Acrílicos Mexicanos no existe de manera escrita o en forma de diagrama algo que muestre el procedimiento de producción, sin embargo uno de los dueños (el encargado directo de producción) conoce perfectamente el proceso y es el encargado de resolver todos los problemas que se puedan presentar en esta área.

De la misma forma no se cuenta con documentación formal que lleve el control de la calidad, cantidad de material requerido en cada etapa del proceso, sin embargo va

se dijo que uno de los dueños es el que conoce todos estos datos a la perfección y no considera necesario tenerlos por escrito.

La supervisión como ya se dijo anteriormente se considera poco importante y se cuenta con dos supervisores, los que se encargan principalmente en ver que la gente trabaje y dar aviso de cualquier problema que se presente en el área de producción.

Como se mencionó en la historia de la empresa, la dirección tomó la decisión de aumentar su proceso poniendo una etapa en la que se reciclaran los desperdicios y de esta manera lograr disminuir los costos y mejorar el proceso de producción. Se tiene un gran control en los costos de mantenimiento y conservación buscando que estos no superen a los costos de producción.

Por lo que respecta a los salarios directos de producción se observó que estos no han aumentado con respecto a los gastos generales, es decir, se han mantenido constantes.

A lo largo del último año no se ha visto un aumento en

las horas extras y las horas extras ya existentes se distribuyen en forma equitativa en todos los departamentos o etapas de esta Área.

Los pedidos de producción se empiezan a hacer según como vayan llegando, es decir, no se le da prioridad a ningún pedido siempre se respeta el orden de llegada de los pedidos.

En la actualidad se está ocupando el 90% de la capacidad instalada de Acrílicos Mexicanos y se espera que en un periodo de 5 años se logre ocuparla en su 100%. Esto lo lograrán a través de ofrecer nuevos productos que utilicen para su fabricación la capacidad que ahora no se utiliza.

No existe ni un departamento, ni una persona que tenga como responsabilidad estar al tanto de las nuevas tecnologías en el ramo, por lo tanto la dirección se entera de esto a través de los folletos que los fabricantes de maquinaria le envía o por invitaciones que les hace a exposiciones de esta maquinaria. Acrílicos Mexicanos nunca ha contratado a ningún servicio externo para que le realice este tipo de estudios.

II.2.9 Mercadeo

Sobre la forma de comercializar de Acrílicos Mexicanos se puede decir muy poco ya que los productos de esta empresa se venden únicamente a sus distribuidores (tiendas propias de la empresa que forman parte de otra razón social) los cuales se localizan en toda la república, es decir, su único cliente es la filial de las 24 tiendas, por esta razón es la filial y no Acrílicos Mexicanos la encargada de realizar la labor de comercializar los productos hasta el último consumidor de nuestro producto. Y como el objeto de este trabajo es estudiar la fábrica y no la filial de tiendas no tiene caso adentrarse a las actividades que desempeña la filial, sino decir únicamente que cada tienda extiende un pedido de los productos que necesita y la fábrica busca surtirla en el menor tiempo posible utilizando para ello sus propios camiones de reparto.

II.2.10 Contabilidad y Estadística

La estructura de la organización contable es satisfactoria respecto a los requisitos que debe llenar el personal, es decir, el contador y su auxiliar cuentan con los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar

adecuadamente su función. Para optimizar esta función se cuenta con una computadora que facilita y permite que esta función se realice con mayor rapidez.

Los informes mensuales que esta área realiza para informar a la dirección de la situación contable se encuentran siempre disponibles dentro de los diez primeros días del mes siguiente. Con esta información se realiza un análisis para determinar como se compone el rengion de costos y si se incrementaron o se redujeron, buscando cuales son las causas de este cambio buscando corregirlas si es necesario.

Las facturas se tienen listas dentro de los 7 días posteriores a la entrega de las mercancías para cobrarse en un periodo no más largo de 30 días.

En esta empresa solo se realiza una auditoría cuando se juzga que es muy necesaria y esta se encarga a personas ajenas a ella, ya que no se cuenta dentro de la empresa con una persona o departamento que la realice aunque el dueño juzga que es necesario ya que los servicios que le presta la compañía externa son muy buenos.

11.3 Diagnóstico

Después de haber aplicado la técnica de análisis factorial se pudieron apreciar varios problemas entre los más importantes se encuentran:

1.- Los gerentes (dueños) tienen una gran carga de trabajo, la cual se debe a la falta de delegación, ya que las líneas de autoridad y responsabilidad no están delimitadas.

2.- Se observó una gran duplicidad de funciones, lo que dificulta las operaciones de la empresa.

3.- No está claramente definido las responsabilidades de cada puesto, lo que impide llevar un control adecuado de las actividades y provoca sobre carga de trabajo en algunos puestos.

4.- No existe ningún tipo de departamentalización formal ni escrita, lo que provoca que los dos problemas anteriores se agudicen.

5.- No existe ningún organigrama, lo que impide que el personal conozca exactamente donde está localizado en la empresa y que nivel y puesto ocupa.

No fueron estos los únicos problemas detectados durante el estudio, pero si los considero los más importantes, ya que si se logra resolver estos, se podría dar solución a los otros. Pero lo más importante es primero tener una adecuada organización, ya que se encontraron fuertes deficiencias en este renglón, para que así cada departamento formalmente establecido busque posteriormente resolver los problemas que le corresponde a cada uno.

Después de haber aplicado la técnica de análisis factorial, se pueda llegar a la conclusión que esta empresa tiene fuertes deficiencias en lo que se refiere a la organización de esta.

Considero que es de gran importancia realizar una adecuada departamentalización y formalizar la organización dejándola por escrito, para que de esta manera este claramente establecidas las responsabilidades de cada puesto, buscando de esta forma que no haya duplicidad de funciones y que se tenga claramente establecido al responsable de cada actividad.

Por otro lado si se establece una departamentalización se lograría distribuir equitativamente las funciones, evitando de esta manera que haya puesto con sobre carga de

trabajo y puesto con pocas responsabilidades, buscando agilizar y realizar de forma más eficiente cada una de las funciones de la empresa.

Con una adecuada departamentalización se lograría cumplir con los objetivos de forma eficiente y además la organización crecería en forma armónica.

Por todo lo expuesto anteriormente en el último capítulo de este trabajo desarrollare un manual de organización para Acrílicos Mexicanos buscando cubrir su más fuerte deficiencia.

CAPITULO TERCERO

TEORIA GENERAL DE LA ORGANIZACION

III.1 El Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo es el " medio o instrumento que utilizando cinco funciones fundamentales (planeación, organización, integración, dirección y control) de las que se vale un administrador para optimizar los recursos de la empresa". (1)

A continuación explicaré las cinco fases en las que se divide el proceso administrativo desde mi punto de vista, ya que hay autores que lo dividen en cuatro, cinco y seis fases:

1.- Planeación.- " Es predeterminar un curso de acción para facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa". (2)

(1) MONTZ/ O'DONNEL. "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"; pag. 107

(2) Ibidem pag. 295

2.- Organización.- Por ser esta La fase que nos dedicaremos a estudiar durante todo este capítulo se definirá en el próximo inciso, de una manera detallada.

3.- Integración.- " Se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de un adecuado y efectivo reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura ". (3)

4.- Dirección.- " Es el medio por el cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa ". (4)

5.- Control.- " Implica la medición de la realización de los acontecimientos contra normas de los planes y la corrección de estas desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo a lo planeado ". (5)

(3) Ibidem pag. 502

(4) Ibidem pag. 525

(5) Ibidem pag. 709

III.2 Concepto de Organización

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin que previamente se definió en la planeación.

La organización es un producto humano y como tal nunca será perfecto, pero si es susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. La palabra organización proviene de la palabra " Organon " que significa instrumento.

Una definición que va de acuerdo con mi trabajo sería :

" La estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad durante la planeación " (6).

La organización es una función preejecutiva, es decir,

(6) Gómez Ceja, Guillermo: Planeación y Organización de Empresas; pag. 198

por sí misma. no se logra materialmente el objetivo sino. ✓
 que relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone
 quien debe realizarlas.

Desde mi punto de vista la importancia de la
 organización radica en los siguientes puntos:

1.- La organización resume todo lo que se ha planeado
 con respecto a la empresa.

2.- Es el punto de enlace entre lo que se debe hacer y
 lo que es.

3.- El Organizar trae como resultado una estructura
 que debe considerarse como marco que encierra e integra las
 diversas funciones de acuerdo a un modelo que sugiere
 orden, arreglo, lógica y relación armónica. La estructura es
 la que va a suministrar los lineamientos generales de la
 organización y va a proporcionar el marco dentro del cual la
 gente puede trabajar con teta y productividad. La
 estructura de la organización es creada, mantenida y
 adaptada por los directivos.

III.3 Objetivos de la Organización

Desde mi punto de vista mencionare cuales son los
 objetivos de la organización. los cuales considero que son

válidos para diferentes formas de organización a diferentes valores de complejidad, los cuales son aplicables desde mecanismos sencillos hasta sistemas sociales. Estos pueden interactuar uno sobre otro o ser independientes y son:

- El crecimiento
- La estabilidad
- La interacción

El último se refiere a organizaciones que existen principalmente para proveer un medio para la asociación de sus miembros con otros.

III.4 Diseño de una Organización

El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de la reorganización de una empresa.

Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento y la comprensión que se tenga de la situación actual y de la buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, y con esto logramos tener la certeza de que el sistema propuesto es bueno.

El diseño de organización implica fundamentalmente

establecer las interrelaciones que presentan los " principios de organización " al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear buenos sistemas de organización.

III.5 Principios de la Organización

La estructura de la organización debe sujetarse a un análisis partiendo de los principios que enseguida se describen:

- Principio de especialización.- " Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destrezas". (7)

Como consecuencia de la división del trabajo, cada puesto pasa a tener funciones específicas y especializadas. Esto busca una mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

 (7) REYES PONCE, AGUSTIN. "Administración de Empresas". segunda parte; pp. 213.

Pero es importante no perder de vista que esta especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general, de campo donde dicha especialización es parte, para evitar de esta manera que se disminuya la eficiencia, tan buscada por este principio, por desconocer todas las relaciones que puede tener nuestra actividad con el resto de las operaciones efectuadas en la empresa.

La única limitante que tiene la especialización es la que impone la misma naturaleza humana del trabajo, ya que se debe tener cuidado de no llegar a una super especialización, la cual puede producir monotonía o lesionar la dignidad del hombre al reducirlo a una parte mecánica del sistema.

- Principio de unidad de mando.- " Para cada función debe existir un solo jefe." (8)

Es importante recordar que nadie tiene la capacidad de poder recibir ordenes de dos o más jefes, ya que el subordinado no sabría que orden efectuar primero o cual no realizar en caso de que estas se contradijeran y esto restaría eficiencia en su trabajo.

 (8 - Ibidem pag. 214

La unidad de mando para lograr mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común y dirija a todos para lograrlo.

Se podría permitir que un subordinado tuviera dos jefes, como en el caso de la organización matricial, pero siempre y cuando estos manden sobre materias y funciones distintas.

- Principio del objetivo.- Todo puesto debe tener un objetivo específico, que es lo que va a justificar su existencia, y a la vez facilitará el control de dicho puesto.

- Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad.- "Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella." (9)

Cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que le corresponde y es este, el fundamento de la autoridad que hay que concederle para lograr así su objetivo.

(9) Ibidem pag. 215

- Principio de la comunicación.- Cada trabajo debe tener canales de comunicación claros y formalmente definidos, los cuales se observan graficamente en el organigrama por medio de las líneas que unen a los diversos puestos que lo integran.

- Principio de definición.- Cada puesto debe tener una descripción detallada de sus responsabilidades, las cuales deben de ser concretas, realizables y medibles.

- Principio del equilibrio de dirección y control.- "A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando." (10)

Es importante no olvidar que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte, esto quiere decir, que una vez que se delega la autoridad esta ya no debe ejercerse, solo en casos extraordinarios, mientras que la responsabilidad se sigue teniendo por que el delegante debe de conocer la forma como actua el delegado, corrigiendo sus errores y orientandolo.

El grado de la delegación dependerá de la capacidad de la persona a la que se delega y de la función delegada.

III.6 Reglas sobre la División de Funciones

El realizar una división de funciones no es una actividad muy fácil, además la forma de hacerlo dependerá del criterio del administrador o administradores que lo efectúen, por eso considero de utilidad mencionar algunas reglas que podrían facilitar esta tarea:

1.- Hacer una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

Para hacer esta lista se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos: - Las funciones que existen ya en nuestra empresa.

- Las que existen en empresas comunes a la nuestra.

- Las que recomiendan en folletos y manuales de organización.

Esta lista debe ser lo más amplia posible poniendo

todas las funciones que se nos incurran, incluso aquellas en las que se tiene alguna duda.

2.- Definir cada una de las funciones enlistadas de forma sencilla. Esto nos ayudara a:

- a) Que se encuentren funciones identicas.
- b) Poder combinar funciones en una sola.
- c) Separar una funcion en varias.

una sola.

El realizar adecuadamente este paso nos permitira tener todas las funciones que deben existir y que sean completamente distintas o irreducibles.

3.- Se estableceran todas las funciones que deben de existir en el segundo nivel jerarquico dentro de cada departamento. Este paso se debe repetir en todos los niveles hasta agotar cada uno de los departamentos que se desean analizar.

4.- Se debe de realizar entonces una adecuada departamentalizacion, tomando en cuenta el analisis de

funciones anteriormente hecho. Esta actividad se explicará más detenidamente en el siguiente inciso.

III.7 Principios de División de Trabajos

La división del trabajo comprende la forma en la que el trabajo está dividido o especializado en la organización, abarca la distribución de tareas y obligaciones entre los puestos y unidades en los que se divide el trabajo; se dice que la división lleva a la departamentalización.

Departamentalización: "es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización." (11)

Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo de una empresa son numerosos. Pero comúnmente hay un tipo predominante de subdivisión de las actividades de importancia de la empresa, que lo hace personalmente el más alto funcionario, la cual se llama subdivisión principal o departamentalización.

(11) GOMEZ CEJA GUILLERMO, "Planificación y organización de empresas" pag. 228

La subdivisión principal de las actividades de una empresa puede basarse en los siguientes criterios de departamentalización:

1) Departamentalización funcional.

Una función es un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un responsable. La división por función facilita el trabajo y la supervisión, porque es menor la cantidad de conocimientos que se deben tener para realizar y supervisar el trabajo.

Este tipo de división de trabajo se divide en dos:

a) Por funciones básicas que son producción, ventas, finanzas, administrativa y compras.

b) División de trabajo de función gerencial. Se refiere a aquella división en función a la idea de pensar a futuro (cuando se desarrollan nuevos mercados, nuevos sistemas de trabajo.)

Este tipo de departamentalización es el criterio más empleado para organizar una empresa.

2) Departamentalización por productos o servicios.

Esta división es aconsejable cuando la empresa maneja

una diversidad de productos o servicios, los cuales requieren diferentes procesos de producción.

En este criterio la tecnología es muy importante, ya que permite el adecuado empleo de esta permitiendo una intensificación de esfuerzos y concentración que aumenta la eficiencia de la organización.

3) Departamentalización por clientela.

Este criterio es aplicable cuando se centra la atención en el receptor del producto o servicio, ya sea en el cliente externo o interno.

Es un criterio importante, principalmente cuando la organización se enfrenta con diferentes clases de clientes que tienen diversas características y necesidades.

4) Departamentalización territorial o geográfica.

Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades. Se emplea cuando las actividades no son susceptibles de agruparse por funciones u otro concepto debido a su dispersión. En esta departamentalización la

localización de los recursos o clientes es de suma importancia. Se debe analizar si la producción está ligada a la materia prima o a la mano de obra.

5) Departamentalización por fuerza de trabajo.

Este tipo de criterio permite la departamentalización de acuerdo con las necesidades del proyecto específico. Bajo este criterio se construye la unidad para una serie completa de eventos. Se obtiene el mejor experto disponible y se proporcionan los recursos requeridos así como las condiciones esenciales para el logro del proyecto.

6) Departamentalización por equipo o procesos.

Este criterio se utiliza cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de una aptitud especial para su manejo, o cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada. La razón para adoptar este tipo de departamentalización la constituye la reducción de costos.

III.8 Sistemas de Organización

Los sistemas de organización son los medios por los cuales podemos definir la estructura más adecuada para el

logro de los fines o metas de una organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica. Los cuales se expresan en los organigramas y se complementan con los manuales de organización.

Veamos a continuación tres de los sistemas de organización los cuales los considero como los fundamentales y la base de todos los demás:

A) ORGANIZACION LINEAL O MILITAR (Concentra el mando) .-

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos y recibe ordenes, consiguientemente, más que de él y a él, sólo le reporta.

Ventajas de este sistema:

- Es muy claro y sencillo
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de acción
- Se crea una disciplina sólida
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización
- se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar
- Se facilita la arbitrariedad en los jefes

B) ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR (Delega el mando)

Taylor observó que en la organización lineal no se da la especialización lineal. Hacia notar, por ejemplo, que un encargado debía de tener conocimiento en ocho campos (tiempos, costos, itinerarios, instrucciones, abastecimiento oportuno, disciplina, adiestramiento, control de calidad y mantenimiento) lo cual rara vez lo tenían. Para proveer el remedio de esta situación Taylor proponía que el trabajo del encargado se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad y que los ocho tuvieran actividad, cada uno en su propio campo sobre la totalidad del personal. En la actualidad esto se realiza más bien que en el nivel de los encargados, en los altos niveles de la administración.

Ventajas:

- Mayor capacidad y eficiencia de los jefes por su especialización
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples
- Posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios
- Hay con mucha frecuencia duplicidad de mando
- Surgen fugas de responsabilidad
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos

C) ORGANIZACION LINEA STAFF

Trata de aprovechar ventajas y quitar desventajas de los dos sistemas anteriores.

- De la organización lineal conserva la autoridad y la responsabilidad, íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función

- Esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función. El éxito depende en precisar asesoramiento y servicio.

Asesorar:

- Investigación para mejoras
- Planeación para nuevas mejoras
- Sugiere planes concretos a la gerencia
- Instruye la implementación de nuevos sistemas resolviendo cualquier duda o problema
- Revisar permanentemente los resultados

Servicio:

- Realiza tareas a nombre de los jefes de línea
- Lleva acabo funciones en representación de los jefes de línea

Este servicio lo realiza cuando los jefes de línea no tienen la preparación técnica o no tiene tiempo de realizar esas funciones por sí mismos o por razones de uniformidad en su aplicación.

Unos ejemplos que ilustran este sistema serian los siguientes:

Para un departamento de ventas, un staff será un encargado de investigación de mercados, de publicidad, etc..

Para uno de producción un encargado del control de calidad, de métodos, etc..

En el caso de un servicio por parte del staff se debe hacer notar que se hace con autoridad delegada y en representación del jefe de línea.

Desventajas:

- Se confunden a veces los campos de autoridad línea y staff
- Los jefes de línea tratan de nulificar o los del staff por teóricos e intrusos.
- Los de staff consideran incompetentes a los jefes lineales
- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

III.º Partes de los Sistemas

Los sistemas tienen las siguientes tres partes:

- La primera parte básica es el individuo y la estructura personal que contribuye a la organización. La persona busca satisfacer una serie de necesidades al participar en el sistema.
- La segunda parte es el arreglo formal de funciones, la cual se conoce con el nombre de organización formal. La cual es

el patrón interrelacionador de puestos que constituye la estructura del sistema.

- La última parte es la organización informal. El individuo modifica su comportamiento para adaptarlo a las demandas del grupo, y el grupo quizá lo que espera del individuo debido al impacto de su personalidad sobre las normas del grupo.

III.10 Organigrama

Los organigramas pueden recibir diversos nombres como: gráficas de organización, cartas de organización, diagramas de organización entre otros. No importa que nombre reciban los organigramas se definen de la siguiente manera:

" Gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía " las principales relaciones que se desarrollan." (12)

Como se dijo anteriormente el organigrama y el manual de organización sirven para expresar el sistema de organización que se emplea en una empresa.

(12) GOMEZ CEJA, GUILLERMO. Planificación y Organización de Empresas (Guía técnica): pag. 237

Los organigramas son dibujos geométricos, en el que cada cuadro representa un puesto y algunas veces se escribe el nombre de quien los ocupa, estos cuadros están unidos por líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Son útiles instrumentos de organización que nos muestran:

- División de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa
- La naturaleza lineal o de asesoramiento de los departamentos
- Los jefes de cada grupo de empleados

Algunas de las ventajas que se tienen en una empresa que usa y tiene actualizados los organigramas son:

- 1.- Con un solo vistazo se puede apreciar la estructura general y las diferentes relaciones existentes en la empresa.
- 2.- Muestra quién depende de quién.

- 3.- Indica los puntos débiles y fuertes de la estructura.
- 4.- Se puede utilizar para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización.
- 5.- Sirven como historia de los cambios que se han dado en la compañía

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas al usuario hay que tomar en cuenta sus principales defectos que son:

- 1.- Solo muestra las relaciones formales
- 2.- Indica las relaciones que deberían existir, pero no son necesariamente las que realmente se dan
- 3.- Impone una rigidez innecesaria
- 4.- Son estáticas, mientras que las organizaciones están cambiando constantemente.

Un organigrama debería de contener los siguientes datos:

- Títulos de las actividades
- Nombre de la persona que lo realizó
- Aprobación de la persona indicada
- Fecha en que se formuló
- Explicación de líneas o símbolos especiales si estos existieran

Por lo general, los organigramas sólo muestran las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal, es decir, aparecen de los jefes de departamento en escala ascendente de jerarquías, esto es con la finalidad de que no sea una gráfica enredosa y compleja, sino que se facilite su uso y comprensión.

Los organigramas se pueden clasificar principalmente en dos grupos:

- Por su amplitud
- Por su forma de presentación

Los organigramas clasificados por su amplitud se dividen de acuerdo a su complejidad en dos subgrupos que son:

- a) Organigramas maestros.- son aquellos que muestran la estructura completa de una empresa.
- b) Organigramas suplementarios.- muestran un solo departamento con todo detalle.

De acuerdo a su presentación los organigramas se pueden clasificar en los siguientes subgrupos:

- a) Organigramas verticales.- En este tipo de organigrama el puesto de mayor jerarquía se muestra en la parte superior

y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo conforme decrece su importancia. (Ver figura Num. 1 en la siguiente pagina)

b) Organigramas horizontales.- Se coloca la jerarquía suprema en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha. (Ver figura Num. 2 en la pagina 82)

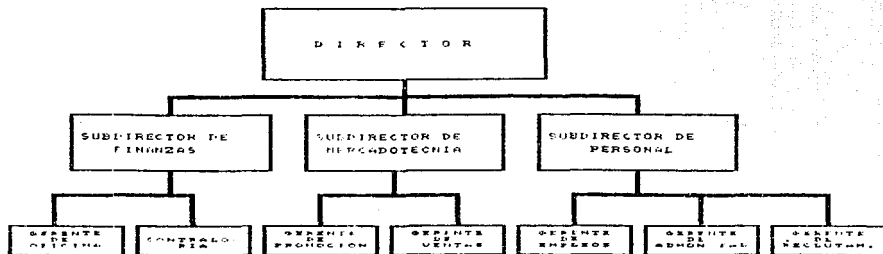
c) Organigrama circular.- La jerarquía superior se encuentra en el centro y las demás jerarquías alrededor de este alejado según su jerarquía, formando círculos concéntricos. (Ver figura Num. 3 en la pagina 83)

III.11 Manual de Organización

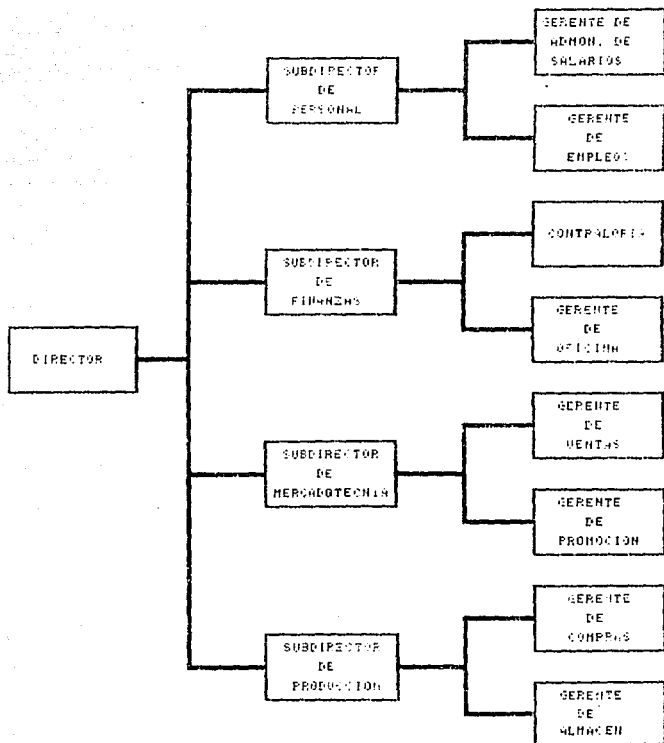
Es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades existentes en una empresa. Es por lo anterior, que considero que uno de los proyectos principales de la empresa debería de ser la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones para el adecuado desarrollo de las actividades de toda la empresa.

FIGURA NUM. 1

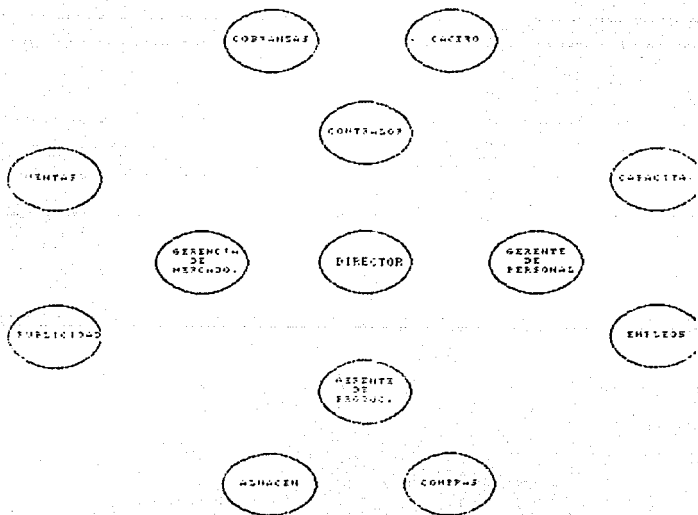
ORGANIGRAMA VERTICAL



ORGANIGRAMA HORIZONTAL.



ORGANIGRAMA CIRCULAR



Una definición de manual de organización podría ser la siguiente:

" Es el documento formal que reúne la información detallada de la estructura de la empresa especificando los niveles jerárquicos, las relaciones de autoridad, descripción de funciones y responsabilidades que integran tal estructura" (13)

Un manual bien concebido puede tener entre otras las siguientes ventajas:

- 1.- Logra y mantiene un sólido plan de organización
- 2.- Asegura que todos los miembros de la organización tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- 3.- Facilita el estudio de los problemas de la organización
- 4.- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización
- 5.- Evita conflictos de carácter jurisdiccional y duplicación de funciones
- 6.- Sirve para actualizar un plan de organización
- 7.- Es un auxiliar de la coordinación
- 8.- Facilita la administración de sueldos y salarios.

(13) Ibidem, pag. 385

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales de organización se encuentran los siguientes:

- 1.- Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todo el mundo.
- 2.- Algunas personas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso el preparar un manual y conservarlo al día.
- 3.- Se tiene el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Para poder elaborar un adecuado manual de organización se debe incluir los siguientes puntos:

a) Identificación

En este apartado se deberá de incluir los siguientes datos:

- Nombre oficial de la empresa
- Título y extensión del manual
- Niveles jerárquicos que comprenda
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión, en su caso
- Unidades responsables de su elaboración
- Cantidad de ejemplares impresos

b) Índice General o Contenido.

Es una relación en orden progresivo en donde se especifica los apartados incluidos en el manual de organización y anotando el número de página correspondiente.

c) Presentación

Es un mensaje de la dirección general o accionistas del significado e importancia del manual, donde se destacara la necesidad y utilidad de conocerlo y aplicarlo.

d) Introducción y/o Prólogo

Es una exposición de los motivos que originaron la elaboración del manual de organización. Además se describirá brevemente el contenido del mismo. Es recomendable que a veces se incluya que la responsabilidad de la actualización de este documento es de toda la organización.

e) Antecedentes Históricos

Breve descripción histórica sobre la empresa.

f) Objetivo del Manual

Se deberá de señalar en este apartado para que se va a utilizar el manual dentro de la organización.

g) Objetivos Generales

Se establecen los fines que se pretenden alcanzar con el establecimiento de la organización y funcionamiento de la misma.

h) Políticas Generales

El establecimiento de los lineamientos de acción como medio para conseguir los objetivos de la organización. Se denominan generales porque solo se tomarán en cuenta las políticas que involucren a todas las áreas de la organización.

i) Organigrama

Se mostrará el organigrama maestro de la organización.

j) Descripción de Puestos

Para llegar a realizar una descripción de puestos es necesario realizar con anterioridad un análisis profundo del puesto. El análisis de puesto es un informe escrito, ordenado y sistematizado del contenido real de un puesto dentro de la estructura de una organización, en donde se especifica funciones, actividades y responsabilidades que le son propias y las condiciones requeridas de preparación y capacidad para su realización.

De este análisis de puesto, nace la descripción de puesto que es lo que debe incluir el manual de organización.

La descripción de puesto es el resumen de las actividades y funciones que se deben de realizar en un puesto específico. La cual se divide en tres apartados:

- Ubicación jerárquica

- La descripción genérica que es un resumen de la actividad general de un puesto, la cual se debe redactar en un solo párrafo.

- La descripción específica es una lista numerada de cada una de las actividades que debe realizar la persona o personas que ocupen ese puesto.

CAPITULO CUARTO

PROPUESTA DE MANUAL GENERAL DE
ORGANIZACION PARA ACRILICOS
MEXICANOSII.1 Introducción

Después de haber realizado la investigación en Acrílicos Mexicanos, y haber presentado un marco sobre la teoría general de la organización y la evolución de esta industria, es el momento de realizar lo que propiamente es mi tesis desarrollando el manual de organización de esta empresa. Esto se realizará con el fin de ayudar a terminar los problemas que presentó la empresa y que se expusieron en el capítulo segundo.

Para poder realizar el manual tuve que acudir a la teoría la cual desarrollo en el capítulo tercero de este trabajo, el cual comienza dando una idea general de la localización de la organización dentro del proceso administrativo, después se explicita este concepto buscando cumplir con este manual los objetivos de la organización de forma más eficiente.

En la realización de este manual aplico los principios de organización con el fin de no caer en ningún error esencial dentro de la formalización de la organización y los cuales no se cumplieron anteriormente en la empresa.

Además realicé una división de funciones tomando en cuenta las existentes dentro de la empresa, las que tienen otras compañías y las estudiadas en algunos libros buscando hacer una división adecuada para esta empresa y tratando de aprovechar casi todo el personal ya existente, llegando a la conclusión que lo adecuado sería hacer una departamentalización por funciones, decisión que tome después de estudiar algunos de los tipos existentes y sus características, al considerar que es la forma más apropiada de trabajar en esta empresa.

Una vez que decidí el tipo de organización adecuada, procedí a elaborar el organigrama respetando todo lo estudiado sobre ellos con anterioridad. El tipo de organigrama elegido fue el vertical por ser el más utilizado y el de más fácil comprensión.

En el último apartado del capítulo tercero se habla de lo que es un manual de organización y de las partes que debe

contener, esta teoría fue la base que utilice para la realización de esta. Para hacer este manual conte con la ayuda del gerente general, el cual realizó la presentación de este y me dio datos muy importantes para su realización.

A continuación presento el manual que expuse y entregue a los accionistas de esta empresa y que es propiamente mi tesis.

VI.2 PROPUESTA DE MANUAL GENERAL DE
ORGANIZACION DE ACRILICOS
MEXICANOS

ACRILICOS MEXICANOS S. A.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

COMPRENDE: PRIMER NIVEL

SEGUNDO NIVEL

TERCER NIVEL

MEXICO D. F. OCTUBRE DE 1992

Contenido**IV.1 Presentación****IV.2 Introducción****IV.3 Antecedentes Históricos****IV.4 Objetivo del Manual****IV.5 Objetivos Generales****IV.6 Políticas Generales****IV.7 Organigrama****IV.8 Descripción de Puestos****IV.81 Primer Nivel****- Gerente General****IV.82 Segundo Nivel****- Gerente de Planta****- Contador****- Gerente de Comercialización****- Gerente de Personal****IV.83 Tercer Nivel****- Almacenista****- Chofer****- Supervisor****- Cajero****- Jefe del Departamento de Compras**

- Agente de Ventas
- Jefa de Mantenimiento
- Jefe del Depto. de Administración de Salarios

IV.1 Presentación

Por medio de la presente se les quiere informar a nuestro lector, que este manual se presenta de una forma objetiva y clara con la finalidad de que pueda ser útil a todos los miembros de la empresa, el cual se encuentra al alcance de todos, para que pueda ser consultado en cualquier momento y cuando surgan dudas del funcionamiento de la organización.

Es útil para ubicar a los nuevos empleados y familiarizarlos con las funciones y actividades de la empresa, así como para situaciones de reorganización de la misma.

Este manual debe tener una actualización continua que le permita estar al día en las necesidades de personal del entorno.

Espero el apoyo de todos los miembros de la empresa para la adecuada aplicación de este manual logrando así cumplir con el objetivo de este y de la organización.

Me pongo a sus órdenes su seguro servidor.

Miguel Angel García
Director General.

IV.2 Introducción.

Un manual de organización es aquel que describe la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Este se realizó en esta empresa para lograr aumentar la eficiencia, al evitar la duplicidad de funciones y la sobre carga de responsabilidades a un puesto, problemas que se presentaron durante el estudio de esta empresa.

El principal propósito que se desea alcanzar con este, es el definir claramente la autoridad y responsabilidad de cada uno de los puesto, lo que facilitará el desempeño de nuestras funciones.

El siguiente manual contempla los tres niveles más altos de la organización, los cuales no estaban anteriormente definidos y esto traía muchos problemas, que se buscan resolver con la aplicación de este manual.

Este manual contendrá una pequeña reseña histórica de la empresa, los objetivos tanto del manual como los objetivos generales de la empresa y sus políticas. Además se presentará una representación gráfica de la organización y

la descripción de cada uno de los puestos que integran los tres primeros niveles de la organización.

Estos puestos se cubrirán con el personal disponible y de no haber una persona capacitada se deberá contratar.

El encargado de la actualización de este manual es el Gerente General, contando con el apoyo del jefe de planta, del contador, del Gerente de Comercialización y del Gerente de personal.

El cambio de organización de la empresa lo exige los problemas internos ya mencionados con anterioridad y la situación del entorno, en el que se observa una gran competencia, para lo cual es necesario prepararse.

IV.3 Antecedentes históricos

Acrílicos Mexicanos fue fundada en el año de 1965 por los hermanos García con el propósito de fabricar mastique para surtirle a las vidrierías, negocio en el cual conocían a mucha gente que se podría convertir en sus clientes. Apartir de este momento la empresa comienza a crecer y para 1971, además de fabricar el mastique se comienza a fabricar los selladores y vinílicos con gran éxito.

En 1980 se toma la decisión de comenzar a fabricar láminas de acrílico, lo cual tuvo una gran aceptación entre los clientes, lo que hizo que los accionistas en 1987 decidieron fabricar láminas de poliestireno, para esto se tuvo que ampliar las instalaciones de la empresa. Este mismo año se constituye una filial para la instalación de veinticuatro tiendas en toda la república para la venta de nuestros productos, lo cual facilitó la distribución de estos.

A finales de los ochentas se instaló en Tlaxcala una planta para polimerizar estireno para convertirlo en poliestireno, además se instaló una torre para recuperar el desperdicio de acrílico para volverlo hacer laminas, lo cual nos permitió reducir los costos de fabricación.

En 1990 se lanza el periscopio que es producto que son las laminas acanaladas de poliester y fibra de vidrio, esta decisión se tomo por la gran demanda que existía en el mercado por este producto.

IV. 4 Objetivo del Manual

El presente manual es una herramienta que va ayudar a Acrílicos Mexicanos a organizarse de acuerdo con la

filosofía del gerente y las exigencias del entorno. Para llevar a cabo el análisis de la empresa y la formulación del manual contamos con la ayuda de todo el personal y la aprobación del director general.

IV.5 Objetivos Generales

- 1.- Contribuir al bienestar de la región, ofreciendo a los clientes productos de la más alta calidad.
- 2.- Ser fuente de trabajo para las personas que laboran en la empresa.
- 3.- Mantener su posición frente a la competencia y el público de ser una empresa de prestigio que ofrece buenos productos y un servicio eficiente a sus clientes.
- 4.- Mantener anualmente un buen nivel de utilidades que asegure la estabilidad del negocio.

IV.6 Políticas Generales

Las políticas de la empresa nos indican los criterios a seguir por medio de los cuales se van alcanzar los objetivos fijados.

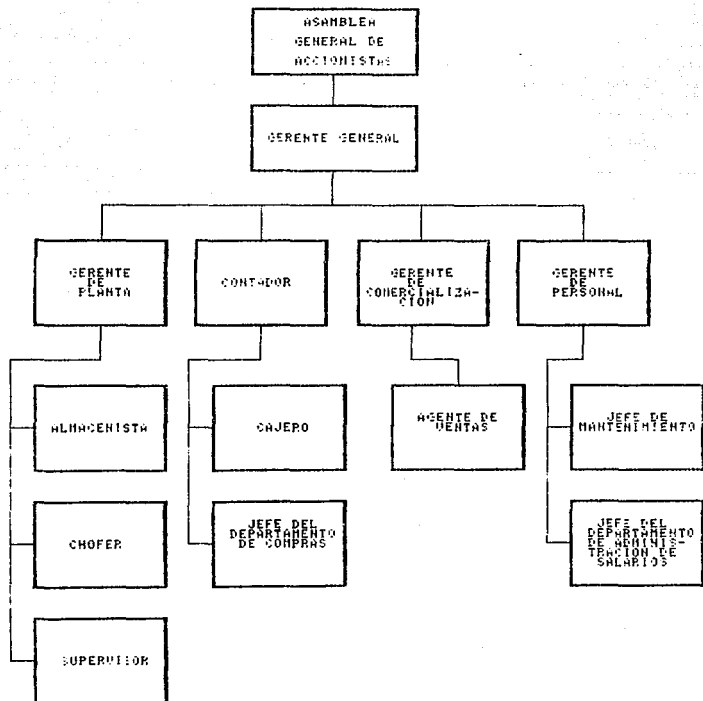
Se busca con dichas políticas que el personal se

sienta parte de la empresa y loore con su entusiasmo ofrecer un buen servicio a los clientes, así como la administración eficiente y ventas de productos de calidad.

Las políticas se exponen a continuación:

- Comprar materia prima de la mejor calidad y al mejor precio posible.
- Investigar el mercado, las innovaciones, su demanda y aceptación.
- Mantener la mejor relación posible con los proveedores.
- Atender en el tiempo deseado y con cordialidad a los clientes.
- Surtir los pedidos en la fecha convenida y revisar que lleguen a su destino en buenas condiciones.
- Tener los mejores empleados de la zona.
- Motivar al personal con el mejor trato, pago justo, incentivos y capacitación.
- Mantener la mejor relación con los bancos, empresas de la competencia, sociedades y asociaciones.
- Obtener los datos para realizar los estados financieros y los informes periódicos, así como el cálculo de impuestos, depreciaciones, etc., sin demoras.

ORGANIGRAMA GENERAL ACRILICOS MEXICANOS



**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Gerente General	CLAVE : AGC	REPORTA A: Accionistas
---	-----------------------	----------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Recibir reportes diarios de producción, ventas, movimiento de caja y bancos; establecer lineamientos en relaciones laborales y en políticas generales sobre calidad; nombrar y despedir gerentes, autorizar presupuestos de gastos, compras de equipo, aumento de salario y prestaciones, elaborar pronósticos de ventas, analizar estados financieros; establecer relaciones con nuevos proveedores y conocer las novedades dentro del giro; convocar a juntas a sus gerentes. Efectuar inspecciones, celebrar juntas y reportar a los accionistas.

II.- Descripción Específica

- 1.- Recibir diariamente un reporte posordenizado de producción, ventas y otro conteniendo la información de caja, bancos y cobranza, a fin de contar con amplia información estadística actualizada que le permita hacer lineamientos generales.
- 2.- Establecer o modificar políticas a seguir por lo que se refiere a las relaciones con trabajadores y sindicato.
- 3.- Establecer o modificar políticas generales sobre la calidad de los productos.
- 4.- Tomar decisiones de selección y despido de sus gerentes
- 5.- Revisar y autorizar los presupuestos de gastos de cada departamento, haciendo cambios y observaciones pertinentes.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Miguel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1993
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO :	CLAVE :	REPORTA A:
Gerente General	ADG	Accionistas

DESCRIPCION DE LAS LABORES

- 6.- Autorizar compras de equipo, así como incremento o creación de nuevas prestaciones.
- 7.- Elaborar, comentar y controlar pronósticos de venta.
- 8.- Analizar estados financieros, ordenando las provisiones y ajustes necesarios para el futuro.
- 9.- Entablar a un alto nivel, relaciones con nuevos proveedores.
- 10.- Efectuar viajes a extranjero a fin de conocer nuevas ideas sobre la fabricación de los productos.
- 11.- Celebrar juntas de trabajo con sus gerentes, así como realizar visitas periódicas de inspección a los departamentos.
- 12.- Celebrar juntas con los accionistas, poniendolos al tanto de la situación general de la empresa.

ELABORO : Ha. Soledad Gómez	AUTORIZO : Miguel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Gerente de Planta	CLAVE : P&P	REPORTA A: Gerente General
--	-----------------------	--------------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Dirigir, coordinar y controlar las actividades, operaciones y resultados de la producción, establecer los estándares de calidad, estudiar y proponer nuevos métodos; estudiar y controlar la implementación de métodos y sistemas; elaborar el orden de producción del día; prepara reportes de producción; fijar objetivos y metas para el departamento.

II.- Descripción Específica

- 1.- Dirigir, coordinar y controlar las actividades, operaciones y resultados de producción conforme a los objetivos, procedimientos y políticas establecidas.
- 2.- Estudiar las actividades, operaciones y resultados conforme a los elementos de control de calidad.
- 3.- Establecer en coordinación con el gerente general los estándares de calidad para las materias primas, productos terminados y materia en almacén.
- 4.- Estudiar y proponer nuevos métodos y sistemas de producción que nos permitan mejorar los actuales.
- 5.- Supervisar y controlar la implementación de métodos y sistemas a las áreas que lo requieren dentro de las normas y procedimientos determinados.
- 6.- Elaborar y entregar diariamente la orden de producción a los supervisores de acuerdo con el pronóstico de ventas.
- 7.- Realizar reportes de producción para presentarlos al Gerente General.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Higuel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Gerente de Planta	CLAVE : PGP	REPORTA A: Gerente General
--	-----------------------	--------------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

- 7.- Realizar juntas con sus subordinados para fijar objetivos y metas.
- 8.- Preparar el presupuesto de gastos de su departamento.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Miguel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO :	CLAVE :	REPORTA A:
Contador	000	Gerente General

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Es responsable de la obtención, aplicación y uso de los recursos financieros de la empresa, así como del cumplimiento de las obligaciones de la empresa para con el Estado, convocar a junta con sus subordinados, presentar reportes al Gerente General.

II.- Descripción Específica

- 1.- Autorizar compras diariamente.
- 2.- Asignar el presupuesto de su área anualmente y presentárselo al Gerente General.
- 3.- Realizar las declaraciones fiscales y pagar los impuestos de la empresa en el plazo que la ley indique.
- 4.- Recibir y controlar los reportes de la caja y del departamento de compras.
- 5.- Presentar al Gerente General los estados financieros.
- 6.- Realizar juntas con sus subordinados para fijar objetivos y metas.
- 7.- Realizar inversiones de sobrantes de operación.
- 8.- Preparar el presupuesto de gastos de su departamento.

ELABORO :	AUTORIZO :	FECHA DE VIGENCIA :
Ma. Soledad Gómez	Miguel Angel García	Octubre 1992

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Gerente de Comercialización	CLAVE : H9C	REPORTA A: Gerente General
--	-----------------------	--------------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Acordar diariamente con vendedores, analizar estadística de de venta; autorizar crédito, descuentos, bonificaciones y descuentos; establecer políticas de venta, estudiar la situación del mercado, estudiar el pronóstico de ventas, acordar con el gerente de planta sobre la producción, impartir cursos de adiestramiento, realizar visitas a clientes importantes, realizar presupuesto de gastos, reportar al Gerente General.

II.- Descripción Específica

- 1.- Acordar diariamente con el personal de ventas, comentando el reporte de ventas, así como analizando quejas y sugerencias de los clientes, modificando en su caso las políticas generales de ventas.
- 2.- Analizar estadísticas de venta y procedencia de servicios para determinar lineamientos en materia de relaciones públicas.
- 3.- Autorizar devoluciones a clientes.
- 4.- Estudiar la situación de mercado y su ampliación.
- 5.- Estudiar pronósticos de venta hecho por cada agente.
- 6.- Discutir con el Gerente General problemas de expansión, mercado, publicidad, etc..
- 7.- Acordar con el Gerente de Planta y mandar el reporte de ventas para que se planee la producción.
- 8.- Impartir cursos de adiestramiento para los agentes de venta

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Higuel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO :	CLAVE :	REPORTA A:
Gerente de Comercialización	HGC	Gerente General

DESCRIPCION DE LAS LABORES

- 9.- Visitar a clientes importantes.
- 10.- Autorizar concesiones de créditos, descuentos y bonificaciones a los clientes.
- 11.- Elaborar el presupuesto anual de gastos del departamento.
- 12.- Reportar al Gerente General

ELABORO :
Ma. Soledad Gómez

AUTORIZO :
Miguel Angel García

FECHA DE VIGENCIA :
Octubre 1992

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

HOMBRE DEL PUESTO : Gerente de Personal	CLAVE : PLP	REPORTA A: Gerente General
---	-----------------------	--------------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Analizar reportes, elaborar presupuesto anual de gastos, atender quejas y aclaraciones del personal, impartir y coordinar capacitación; reclutar, seleccionar, contratar y despedir personal; negociar el contrato colectivo y demás relaciones con el sindicato, renovar contratos de seguros y fianzas; celebrar juntas con sus subordinados; reportar al Gerente General; vigilar el cumplimiento de las políticas del departamento; revisar y autorizar nómina.

II.- Descripción Específica

- 1.- Analizar reportes de asistencias, permisos, vacaciones y sanciones, haciendo las observaciones pertinentes a a sus Jefes de departamento.
- 2.- Resolver quejas y aclaraciones del personal de la empresa.
- 3.- Reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y coordinar programas de capacitación de personal.
- 4.- Autorizar despidos y su liquidación.
- 5.- Llevar a cabo la negociación para la firma del contrato colectivo de trabajo y atender todo tipo de relaciones con el organismo sindical.
- 6.- Renovar contratos de seguros de las personas, así como los de fianza.
- 7.- Vigilar el cumplimiento de políticas y programas de reclutamiento, selección, capacitación y motivación, según objetivos y procedimientos establecidos.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Miguel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Gerente de Personal	CLAVE : PLP	REPORTA A: Gerente General
---	-----------------------	--------------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

- 8.- Atender y controlar el registro y proceso de la información que conduce a la elaboración del control del personal.
- 9.- Revisar y presentar reportes al Gerente General.
- 10.- Revisar y autorizar la nómina.
- 11.- Atender a los empleados sobre quejas, sugerencias, etc.
- 12.- Investigar técnicas de personal de otras compañías.
- 13.- Analizar resultados de las técnicas de personal implantadas.
- 14.- Celebrar juntas de trabajo con sus subordinados.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Higuel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO :
Almacenista

CLAVE :
PAL

REPORTA A:
Gerente de
Planta

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Générica

Llevar acabo el aseo general del almacén, manteniendo el orden, clasificar materiales, llevar tarjetas de control. Efectuar pedido, atender la demanda interna, reportar necesidades de materiales, surtir los pedidos.

II.- Descripción Específica

- 1.- Llevar acabo el aseo general y mantener en orden el almacén, acomodando y clasificando los materiales.
- 2.- Registrar en tarjetas de control de almacén cualquier entrada o salida.
- 3.- Efectuar los pedidos hechos a proveedores.
- 4.- Recibir y despachar los requerimientos internos.
- 5.- Reportar las necesidades de materiales.
- 6.- Surtir los pedidos hechos por los agentes de venta.
- 7.- Desempeñar las labores conexas según se requiere.

ELABORO :
Ma. Soledad Gómez

AUTORIZO :
Miguel Angel García

FECHA DE VIGENCIA :
Octubre 1992

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Chofer	CLAVE : PCH	REPORTA A: Gerente de Planta
--------------------------------------	-----------------------	---

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Dar mantenimiento general a la unidad correspondiente, conducir a las tiendas o las instalaciones de los clientes, asegurarse de que el pedido vaya completo.

II.- Descripción Específica

- 1.- Tener la unidad de transporte en condiciones de ser utilizada, verificando gasolina, aceite, agua y presión de neumáticos, realizando lo conducente.
- 2.- Conducir la unidad a los lugares necesarios, teniendo la responsabilidad directa de las entregas.
- 3.- Asegurarse que el pedido esta completo y que llegue en condiciones óptimas a los clientes.
- 4.- Recaudar la firma de entregado el pedido al cliente.
- 5.- Llevar acabo las actividades conexas que se requiere.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Niquel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Supervisor	CLAVE : PSP	REPORTA A: Gerente de Planta
--	-----------------------	---

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Informar la orden de producción diaria, coordinar y supervisar el proceso de producción, controlar la calidad durante la producción, supervisar que se cuente con todos los elementos necesarios para la producción, resolver dudas a los operarios, verificar que se realice adecuadamente el trabajo.

II.- Descripción Específica

- 1.- Informar a los operarios la orden de producción del día
- 2.- Checar que este todo el material necesario para producir.
- 3.- Resolver las dudas que se les pueden presentar a los operarios durante el proceso de producción.
- 4.- Controlar la calidad en cada una de las fases de producción.
- 5.- Cubrir las ausencias del personal de planta para que la producción no se vea afectada.
- 6.- Resolver las dificultades entre los operarios.
- 7.- Dar aviso a mantenimiento de alguna descompostura.
- 8.- Verificar que sus subordinados están realizando adecuadamente su trabajo y que no pierde tiempo.
- 9.- Desempeñar labores conexas según se requiere.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Miguel Angel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Cajero	CLAVE : CCA	REPORTA A: Contador
--------------------------------------	-----------------------	-------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Registrar e ingresar a caja el monto de las ventas cobradas, enviándolo diariamente al banco; controlar la caja chica y la caja de ahorro, pagar a proveedores y trabajadores de la empresa.

II.- Descripción Específica

- 1.- Registrar entradas y salidas de dinero.
- 2.- Enviar diariamente depósitos a los bancos.
- 3.- Recibir y dar trámite a las solicitudes de préstamo a la caja de ahorro, controlando su funcionamiento.
- 4.- Tener a su cargo la caja chica, registrando entradas y salidas.
- 5.- Enviar la documentación para pago de proveedores al departamento de contabilidad a fin de ser revisada para proceder a su pago.
- 6.- Ensobretar los sobres de pago y hacer su entrega física a los trabajadores.
- 7.- Desempeñar las labores conexas necesarias.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Miguel Angel Garza	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	---	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Jefe del Departamento de Compras	CLAVE : 000	REPORTA A: Contador
---	-----------------------	-------------------------------

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Solicitar cotizaciones, determinar condiciones de compra y cantidad de pedido, verificar entradas de mercancía, controlar existencias y rendir reporte al contador.

II.- Descripción Específica

- 1.- Recibir las requisiciones de los departamentos de la empresa y del almacén.
- 2.- Pedir cotizaciones a los diversos proveedores, determinando las mejores condiciones de compra y las cantidades que es conveniente comprar, procediendo a efectuar los requerimientos correspondientes.
- 3.- Verificar las llegadas de mercancías, procediendo en su a efectuar las devoluciones que sean pertinentes.
- 4.- Llevar controles de llegadas y devoluciones de mercancías.
- 5.- Rendir un reporte mensual al contador.
- 6.- Desempeñar labores conexas según se requiera.

ELABORO : Ma. Soledad Gómez	AUTORIZO : Miguel Ángel García	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Agente de Ventas	CLAVE : MAU	REPORTA A: Jefe de Comercialización
--	-----------------------	--

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Atender a los clientes proporcionándoles la información necesaria, tomar los pedidos, llenar la forma de pedidos, recibir el pago por los productos.

II.- Descripción Específica

- 1.- Atender a las personas que soliciten cualquiera de los productos, tanto personal como telefonicamente.
- 2.- Mostrar a los clientes los diversos productos y sus precios.
- 3.- Llenar con los datos necesarios la forma de los pedidos.
- 4.- Recibir el pago de los pedidos en el día convenido.
- 5.- Desempeñar labores conexas, según se requiera.

ELABORO :
Ma. Soledad Gómez

AUTORIZO :
Miguel Angel García

FECHA DE VIGENCIA :
Octubre 1992

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO : Jefe de Mantenimiento	CLAVE : PLH	REPORTA A: Gerente de Personal
---	-----------------------	--

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Supervisar el mantenimiento general de la empresa, coordinación general del personal a su cargo.

II.- Descripción Específica

- 1.- Verificar la limpieza y el orden general de la empresa detectando y reportando las necesidades de reparación de mobiliario y equipo.
- 2.- Supervisar la labor del personal de limpieza.
- 3.- Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento mecánico eléctrico preventivo.
- 4.- Supervisar las reparaciones de maquinaria, equipo e instalación.
- 5.- Dar la orden de trabajo de cada día.
- 6.- Desempeñar labores conexas según se requiere.

ELABORO : Ha. Soledad Gómez	AUTORIZO : Niguel Angel Garofa	FECHA DE VIGENCIA : Octubre 1992
---------------------------------------	--	--

**ACRILICOS MEXICANOS S. A.
MANUAL DE ORGANIZACION**

NOMBRE DEL PUESTO :	CLAVE :	REPORTA A:
Jefe del Departamento de Administración de Salarios	PLA	Gerente de Personal

DESCRIPCION DE LAS LABORES

I.- Descripción Genérica

Realizar todo lo referente a la administración de sueldos y salarios como: nómina, liquidaciones, indemnizaciones, etc Realiza la selección previa de personal.

II.- Descripción Específica

- 1.- Elaborar la nómina del personal de la empresa con todas las disposiciones que marca la ley.
- 2.- Realiza la liquidación cuando así se lo soliciten, al igual que alguna indemnización.
- 3.- Rendir el informe mensual al gerente de personal.
- 4.- Proporcionar a la gente que lo pida la solicitud de empleo para que la llenen.
- 5.- Realizar la entrevista previa para solo dejar a los aspirantes que cubran con todos los requisitos.
- 6.- Leer el buzón de quejas y sugerencias y elaborar un reporte de este.
- 7.- Acudir a las fuentes de empleo adecuadas cuando se requiera.
- 8.- Llevar acabo las actividades conexas necesarias.

ELABORO :
Ma. Soledad Gómez

AUTORIZO :
Niguel Angel García

FECHA DE VIGENCIA :
Octubre 1992

IV.3 Cuadro de Resultados

Para finalizar este capítulo se presenta a continuación un cuadro en donde se puede apreciar en forma resumida la situación en la que se encontraba la empresa antes de la realización de este trabajo y los resultados que se esperan tener con la aplicación adecuada de este manual dentro de la empresa. Ver el cuadro de resultados presentado en la siguiente página.

CUADRO DE RESULTADOS

ANTES DESPUES

GERENTES CON GRAN CARGA DE TRABAJO, POR FALTA DE DELEGACION.

EXISTIA DUPLICIDAD DE FUNCIONES ADEMÁS EN CIERTOS PUESTOS SE OBSERVABA GRAN CARGA DE TRABAJO, EL CUAL NO ESTABA DISTRIBUIDO EQUITATIVAMENTE.

NO ESTABA CLARAMENTE DEFINIDA LA RESPONSABILIDAD DE CADA PUESTO

NO EXISTIA DEPARTAMENTALIZACION FORMAL

GERENTES CUENTAN CON TIEMPO PARA COORDINAR A LOS SUBORDINADOS POR MEDIO DE CANALES DE AUTORIDAD

SE REALIZO UNA ADECUADA DIVISION DE FUNCIONES, BUSCANDO TERMINAR CON LA DUPLICIDAD EXISTENTE, BUSCANDO NIVELAR LA CARGA DE TRABAJO.

SE ELABORARON LAS DESCRIPCIONES DE TODOS LOS PUESTOS DEL PRIMER NIVEL AL TERCERO, DEFINIENDO EL ALCANCE Y RESPONSABILIDAD DE CADA UNO

SE ELIJO EL TIPO DE DEPARTAMENTALIZACION ADECUADO Y SE FORMALIZO A TRAVES DEL MANUAL

CONTINUA...

CUADRO DE RESULTADO

ANTES DESPUES

EL PERSONAL DE LA EMPRESA DES-
CONOCIA CUAL ERA REALMENTE SU
POSICION DENTRO DE LA ORGANIZA-
CION Y POR LO TANTO DESCONOCIA
QUIEN ERA SU JEFE Y SUS SOBOR-
DINADOS

CON ESTE MANUAL SE LOGRO QUE
TODOS LOS MIEMBROS COMPRENDIERAN
EN EL MANUAL CONOCIERAN SU PO-
SICION JERARQUICA DENTRO DE LA
EMPRESA Y EL FUNCIONAMIENTO GE-
NERAL DE LA EMPRESA

SE DIO EL PRIMER PASO PARA POS-
TERIORMENTE PODER SEGUIR ORGA-
NIZANDO, DEPARTAMENTO POR DE-
PARTAMENTO Y ASI CONTAR CON UN
MANUAL ESPECIFICO PARA CADA DE-
PARTAMENTO

CONTINUACION

C O N C L U S I O N E S

Al analizar y estudiar la organización de una empresa, considerando las funciones, actividades y personas involucradas en la misma, se la conoce más a fondo, pues se llegan a detectar situaciones que al estudiarla superficialmente no aparecen. De esta forma se detectan ventajas que antes no se tomaban en cuenta, pero que ahora se pueden aprovechar; de igual manera se encuentran problemas y errores que no se consideraban, mismos que al hacerse palpables es posible solucionarlos de la mejor manera posible.

Mediante el análisis de la empresa, se puede ver como con gran frecuencia y sobre todo en una empresa familiar, el gerente sufre una excesiva carga de trabajo, la cual se debe a la falta de delegación ya que las líneas de autoridad y responsabilidad no están delimitadas. Por consiguiente los propietarios son las únicas personas que ejercen la autoridad, recabándola toda responsabilidad. El presente trabajo nos muestra que estas fallas pueden superarse, al

reorganizar la estructura de la empresa, ya que las llevarán a cabo, las líneas de autoridad y responsabilidad.

Al delegar funciones el gerente-propietario, se quita del exceso de trabajo, teniendo tiempo para coordinar a todos sus subordinados por medio de los canales de autoridad, así mismo, pueden realizar actividades que benefician al desarrollo de la empresa, ya que tiene tiempo para prever los cambios externos que puedan afectar a la empresa y planear como aprovecharlos sin que le perjudiquen. También puede considerar el análisis de su organización en forma periódica, logrando de esta un proceso continuo de organización, evitando situaciones como la actual, donde es necesario una completa reorganización.

El manual al proporcionarnos información sobre funciones y puestos ayuda a obtener un mejor aprovechamiento del personal de la empresa en el presente momento, ya que además de ser una herramienta útil para detallar las funciones del personal, se maneja como una herramienta de control que permite ver si se están logrando los objetivos y si se están siguiendo las políticas.

Debemos estar conscientes que es difícil transmitir

los miembros de la empresa la necesidad de una reorganización y la utilización del manual. Se debe buscar que dichos miembros asimilen esa importancia, ya que de ello dependerá el éxito de la misma, debido a que se contará con la participación activa de todos.

B I B L I O G R A F I A

- De la Fuente Ibarra, Ricardo: Organización Administrativa de las empresas. Editorial Ecesa, México 1986, primera edición.
- Klein W., Alfred y Grandinsky, Nathan: El Analisis Factorial. Guia para Estudios de Economía Industrial. Banco de México, México 1988. primera edición.
- Bavaresco de Prieto, Aura M: Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis. Monografías. Informes. Grupo Editorial Iberoamérica, México 1986, cuarta edición.
- Gomez Cesa, Guillermo: Planificación y Organización de Empresas. Guia Técnica. Editorial Edicol, México 1988, sexta edición.
- Thierauf, Robert J. y Klekamp, Robert C.; Principios y Aplicaciones de Administración. Editorial Limusa, México 1983, primera edición.

- Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México 5 vols.; México, Editorial D.S.A.F., 1987. Vol II pp. 163/170 y vol IV pp. 168/196.

- "Evolución de la Economía Mexicana". pp. 17/27. El mercado de valores. No. 17: México, Nacional Financiera, Septiembre 1989, Rev. quincenal, 44pp..

- " Reajustes en la Petroquímica " Instituto Mexicano de Estrategias. pp. 17/18. El Mercado de Valores. No. 20. México, Nacional Financiera, Octubre 1989, Rev. quincenal, 40pp..

- Sisk, Henry L. y Suerdlik, Maric: Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio (USA) 1979, primera edición.

- Reyes Fonce, Agustín: Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte., Editorial Limusa, México 1987, vigésima cuarta reimpresión.

- Chiavenato, Idalberto: Introducción a la teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. México 1983, primera edición.

- Gran Enciclopedia del Mundo, 20 vols: España, Editorial Marín, 1970. Vol 13 pp.62/68.
- Munch. Lourdes y Ernesto, Angeles: Método y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería. Editorial Trillas, Mexico 1988. primera edición.
- Información Económica. Sistema de Cuentas Nacionales. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Información Económica. Banco de Mexico.
- Koontz. Harold y O'Donnell, Cyril: Curso de Administración Moderna: un Analisis de las Funciones de la Administración. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1976, quinta edición.
- Lavin. Jose Domingo: Petrolero: Pasado, Presente y Futuro de la Industria Mexicana. Fondo de Cultura Económica, Mexico 1979.
- Gran Enciclopedia Falap. 24 tomos: España. Ediciones Rialp S.A., 1970. Tomo 18 pp.477/445 y Tomo 19 pp.669/675.

- Mendez Morales, J. Silvestre: Problemas y Política Económica de México. Editorial Interamericana, México 1966, segunda edición.

- Etienne Berumen. Guillermo y Mechaca, Hector: El petróleo y la petroquímica. ANUIES. Programa Nacional de Formación de Profesores, México 1987.