

55



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES-CUAUTITLAN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

296463



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DISEÑO EMPRESARIAL PARA LOGRAR LA EFICIENCIA ESTRUCTURAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL RAMO INDUSTRIAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
JIMENEZ GARCIA CLAUDIA FABIOLA  
PEREZ ROMANO ESTEBAN

ASESOR: M. EN A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA



CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

MAYO DE 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño Empresarial para lograr la eficiencia estructural  
en una Pequeña Empresa del ramo industrial

que presenta el pasante: Esteban Pérez Romano

con número de cuenta: 9207386-7 para obtener el título de :

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Marzo de 2001

PRESIDENTE

L.A. Eva Lilia Torres Reyes

VOCAL

L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SECRETARIO

L.A. María Teresa Muñoz García

PRIMER SUPLENTE

L.D. Margarita Jiménez León

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Dolores Gutiérrez Flores

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño Empresarial para lograr la eficiencia estructural  
en una Pequeña Empresa del ramo industrial

que presenta la pasante: Claudia Fabiola Jiménez García  
con número de cuenta: 9233099-9 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Marzo de 2001.

PRESIDENTE L.A. Eva Lilia Torres Reyes

VOCAL L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SECRETARIO M.A. María Teresa Muñoz García

PRIMER SUPLENTE L.D. Margarita Jiménez León

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Dolores Gutiérrez Flores

## **DEDICATORIAS.**

### **A DIOS**

"Porque para siempre es su misericordia"

Por su amor y especial cuidado para mi vida, aunque no soy digno de tan grandes bendiciones. Doy gracias a Dios por todo lo que me ha dado. Todo lo que soy y lo que quiero ser lo debo todo a Dios, a El sea la gloria por lo que ha hecho por mí.

### **A MAMÁ (AGUSTINA ROMANO GALICIA)**

Por el gran apoyo que he recibido de ella. Hoy que se recupera de su operación, deseo que Dios le siga fortaleciendo. "Esto es por ti Mamá"

### **A PAPÁ (JULIO PÉREZ PÉREZ)**

Por que me enseñaste a decir "si se puede" aún con las pocas herramientas que tenías para salir adelante. "Esto es por ti papá"

ESTEBAN PÉREZ ROMANO

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Claudia Fabiola Jiménez García

### **AGRADEZCO A DIOS:**

Por haberme dado la fuerza y voluntad necesaria para concluir mi carrera profesional. Ahora con este trabajo concluyen más de 19 años dedicados a la escuela. Te doy gracias Dios porque me permites compartir este logro con mis padres, con Manuel y con mi familia unida.

### **A MIS PADRES GLORIA Y PABLO AGRADEZCO:**

El apoyo incondicional que me brindaron para que este proyecto fuera realidad, por los conocimientos que me transmitieron, quiero demostrarles que sus desvelos y horas de preocupación no han sido en vano y confien en que voy a aprovechar al máximo las oportunidades que me da esta valiosa herencia que me dejan: Mi Carrera Profesional.

Ustedes saben Los quiero mucho a los dos

**A MIS HERMANAS GABI E ISELA:**

Porque siempre estuvieron presentes brindandome su ayuda y haciendome sentir que las tres estabamos juntas en lograr esta meta.

**A MIS SOBRINOS ISELA Y GAEL:**

Les dedico la terminación de este trabajo ya que ustedes fuerón muy importantes para mí, motivandome en cada momento para seguir siempre adelante.

**MANUEL:**

Eres una persona muy especial e importante en mi vida, te quiero mucho y te agradezco el apoyo incondicional que me das, tu lealtad, paciencia comprensión y consejos, estoy convencida que este logro pertenece a los dos.

**A LA SEÑORA HERMELINDA Y AL SEÑOR OCTAVIANO AGRADEZCO:**

Todas las atenciones que tuvieron conmigo, por su amistad y por esas cenas que me ofrecian esperando que llegarán a recogerme para llevarme a mi casa.

## **A MIS TIAS ELISA, MASI Y SUSANA LES DOY**

### **GRACIAS:**

Por haberme ofrecido su casa por más de un año y medio por la dificultad de la distancia entre mi casa y la escuela, y ofrecerme todas sus atenciones sin hacer distinciones entre mi y sus hijas e hijos, fue una muestra de cariño que no tengo como agradecerles y quiero decirles que siempre lo voy a recordar y a ustedes también.

### **A MI PRIMO RAFA**

Te quiero dedicarte también este trabajo como muestra de que cuando te propones lograr algo, con esfuerzo y dedicación lo logras, así como tú lo estás haciendo.  
¡Hechale muchas ganas futuro colega!

## **A MIS MAESTROS**

Les doy gracias por haberme compartido sus conocimientos y experiencias, que me formaron como una Licenciada en Administración con ética y con ganas de realizar un buen trabajo en el campo laboral.

Doy gracias a todas las personas que siempre estuvieron pendientes de mí tanto a familiares como a mis compañeras de FAI : **MELI, LIDIA, MAGDA, ANGELICAS, ALICIA, ADRIANA, MA. LUISA, LULÚ TOMASA Y LIZBETH** por las facilidades que me dieron para salir del trabajo para los últimos trámites de mi tesis.

## AGRADECIMIENTOS.

A Nuestra Universidad por obsequiarnos la oportunidad de superarnos y llegar a ser lo que anhelamos ser, dándonos las herramientas necesarias para ello. No defraudaremos a la máxima casa de estudios, seremos dignos representantes de ésta nuestra gran Universidad.

A la profesora Teresa Muñoz quién incondicionalmente nos apoyó y asesoró, aún cuando pasaba por momentos difíciles en su vida familiar. Gracias profesora Tere, por su gran apoyo y por ser la gran persona que es usted.

A los dueños de la empresa Cromomex por brindarnos toda la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

FABIOLA Y ESTEBAN.

# ÍNDICE

Planteamiento del problema.	
Objetivos.	
Hipótesis.	
Introducción.	1
<b>CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTOS BÁSICOS.</b>	<b>4</b>
1.1. Marco Teórico.	4
1.2. Ventajas y Desventajas de la Micro y Pequeña Empresa.	6
1.3. Administración.	8
1.4. Proceso Administrativo.	9
1.5. Proyecto.	13
1.6. Empresa.	13
1.7. Clasificación de empresas.	14
1.8. Diseño Organizacional.	19
1.9. Estructura.	19
1.10. Políticas.	20
1.11. Manual.	20
1.12. Productividad.	21
1.13. Eficiencia.	21
1.14. Eficacia.	21
1.15. Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.	22
1.16. Motivación.	23

CAPITULO 2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.	26
2.1. Objetivos Organizacionales - Visión, Misión, Valores.	26
2.2. Diseño Estructural.	27
2.3. Manuales.	33
2.3.1. Análisis de puestos.	33
2.3.2. Diagramas de flujo.	34
2.3.3. Funcionalidad de los Manuales.	35
2.3.4. Manual de Organización.	35
2.3.5. Manual de Bienvenida.	37
2.3.6. Manual de Políticas.	38
2.3.7. Manual de Procedimientos.	40
2.3.8. Proceso de Elaboración.	43
2.4. Evaluación y Mejoramiento de la Productividad.	47
2.5. Evaluación y mejoramiento del Desempeño.	51
2.5.1. Incentivos y Motivación.	57
CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN SU GENERALIDAD. CASO PRÁCTICO	61
3.1. Antecedentes históricos.	61
3.2. Clasificación.	63
3.3. Organización Estructural.	64

3.4. Análisis y Evaluación de la situación Actual.	65
3.4.1. Observación .	65
3.4.2. Codificación Cuestionario.	67
3.4.3. Codificación Entrevistas.	72
3.4.4. Generalidades de Cuestionarios y Entrevistas.	75
3.4.5. Análisis por áreas de Cromomex.	77

#### CAPITULO 4.    DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

CASO PRÁCTICO	84
---------------	----

4.1. Planteamiento.	84
---------------------	----

4.2. Implementación.	95
----------------------	----

4.3. Evaluación.	96
------------------	----

ANEXOS.	97
---------	----

ANEXO 1. CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA.

ANEXO 2. MANUAL DE BIENVENIDA.

ANEXO 3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

ANEXO 4. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO Y  
REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

ANEXO 5. MANUAL DE POLÍTICAS.

ANEXO 6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

CONCLUSIONES.	98
---------------	----

BIBLIOGRAFÍA.	103
---------------	-----

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En México, el 99.47% de las unidades productivas son entre micro y pequeña empresa. Asimismo, tenemos que sólo el 56% que están al frente de una empresa pequeña tienen estudios profesionales.

Lo anterior nos ilustra que el desempeño de las micro y pequeña empresa funge un papel muy importante en el crecimiento de la Economía en México ya que tienen la gran mayoría del mercado mexicano.

Asimismo, podemos afirmar que si una pequeña empresa aplicara correctamente la Administración, su crecimiento sería íntegro, ya que no cometería los errores más comunes hoy en día, tales como; falta de visión, falta de estrategias de crecimiento, duplicidad de funciones, incorrecta realización del trabajo, funciones no contempladas, mal manejo de los ingresos – egresos, mal aprovechamiento de los recursos de la empresa, entre otros.

Por ello, consideramos indispensable ésta investigación a fin de que cada pequeña empresa aproveche al máximo los recursos con los que cuenta, utilice todas las herramientas de la Administración poniendo una base sólida en su empresa, luego entonces, el problema a resolver es el siguiente:

**¿La falta de un diseño empresarial en una pequeña empresa determinará que ésta tenga un crecimiento integral?**

#### OBJETIVO GENERAL:

Demostrar que aplicando la Administración a la pequeña empresa puede ésta lograr su máximo desarrollo en su productividad, ventas y servicio.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Lograr un diseño empresarial eficiente, integrando recursos hacia la productividad.

Analizar la actual situación administrativa de la pequeña empresa del ramo industrial en sus diversas áreas de actividad.

Obtener un diseño empresarial que le permita a la empresa tener las bases para un crecimiento integral.

Dar alternativas a la empresa para poder capacitar adecuadamente a la mayoría del personal que labora con ellos.

#### HIPÓTESIS:

Si en la actualidad las pequeñas empresas de la Ciudad de México cimentaran su Diseño Empresarial sobre la Administración, haciendo de ésta una empresa eficientemente diseñada, se evitaría la gran cantidad de negocios pequeños con crecimiento obstaculizado.

## INTRODUCCIÓN.

Hoy en día un gran porcentaje de las nuevas empresas desaparecen por falta de una Administración adecuada. Tal es el caso de la mayoría de las micro y pequeñas empresas. Se buscará en éste trabajo profesional la alternativa más apropiada de desarrollo empresarial para una pequeña empresa del ramo industrial, para tal efecto se analizará su entorno organizacional.

Como sabemos, cada empresa es diferente, no se busca una fórmula mágica, sino más bien, analizar técnicas y aplicarlas a la realidad, encontrando el mejor camino de acción.

Se busca en este proyecto aplicar las técnicas y herramientas propias de la administración para lograr la máxima eficiencia en todas y cada una de las funciones de una empresa de tamaño pequeño, para ello:

En el capítulo 1 se comentará en el marco teórico las generalidades de la micro y pequeña empresa, asimismo, se analizarán aquellos conceptos que consideramos importantes para desarrollar ésta tesis, tales como; Administración, Proceso Administrativo, Empresa, Diseño, Estructura, Manual, Productividad, Capacitación, entre otros.

En el capítulo 2 nos adentraremos a un análisis minucioso de lo que abarca un Diseño Organizacional, trataremos desde lo que significa el tener una visión, pasando por la elaboración de Manuales, estructura, como podemos mejorar la productividad y el nivel de desempeño.

Dentro del capítulo 3 nos adentramos al caso práctico, se lleva a cabo el análisis dentro de la empresa, un estudio identificando aspectos importantes como: los valores que practican, su organización, estructura, estrategias de crecimiento y tipo de liderazgo empresarial, entre otros.

Por último, en el capítulo 4 se plantea el diseño empresarial que consideramos necesario para ésta empresa, después de haber diagnosticado y analizado adecuadamente a la empresa en busca de vencer todos los obstáculos posibles a fin de tener una implantación exitosa de éste trabajo. En ésta última parte se encuentran los documentos indispensables para lograr la eficiencia estructural de éste pequeña empresa tales como; Manual de Bienvenida, Manual de Organización, Manual de Procedimientos, Reglamento Interior de Trabajo e Higiene Industrial, Manual de Políticas y demás aspectos que consideramos que es fundamental que la empresa aplique para lograr niveles de desarrollo.

*Un sabio pasó junto a dos trabajadores y les preguntó que hacían.*

*Al primero le molestó bastante la interrupción. “Como puede usted ver – Exclamó – estoy picando piedra”.*

*El segundo, en cambio, pareció entusiasmarse con la pregunta del sabio. “Lo que estoy haciendo – le explicó – es labrar la base de una hermosa catedral”.*

*La pérdida de visión global y de sentido en el trabajo son males cada vez más comunes en la sociedad y en las organizaciones mexicanas.*

*Nuestras empresas mexicanas actualmente están produciendo más picadores de piedra que constructores de catedrales y esto repercute enormemente en el crecimiento y desarrollo de cada una de ellas.*

*Es menester poner bases sólidas en cada empresa a fin de que cada una de ellas alcancen su potencial y logren sus objetivos.*

*Para esto, es importante analizar diversos conceptos, aspectos básicos que nos lleven a un Diseño Empresarial adecuado, en este caso, para una pequeña empresa.*

*Es por ello que consideramos indispensable el hablar primeramente sobre nuestro marco teórico e inmediatamente después delimitar los diversos conceptos.*

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTOS BÁSICOS

#### 1.1. MARCO TEÓRICO.

Carlos Salinas de Gortari, con su estrategia de desarrollo al entrar a la Presidencia de la República, impulsó la privatización de las empresas, como consecuencia, favoreció la participación de la sociedad civil en muchas actividades en las que antes intervenía exclusivamente el Estado, por ejemplo; la construcción y operación de carreteras de cuota, generación de energía eléctrica, comercialización y distribución de agua potable, todo ello influyó a que parte de la población invirtiera en servicios públicos, influyendo así, indirectamente, en la creación de microempresas.

De acuerdo con los resultados de una investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y Nacional Financiera a principios del sexenio de Salinas, en México de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas: la micro, pequeña y mediana empresa representa el 98%; además absorbe más del 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, producción que es equivalente al 11% del PIB.

El 97% de éstos negocios es micro, 2.7% pequeño y 0.3% mediana. El 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios, 11% al sector manufacturero y el 1% representa a la industria de la construcción.

La concentración económica y la población en pocas entidades federativas del

país es un patrón que se refleja en la localización de éstas empresas, el 61% de los establecimientos se ubica en el Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Puebla, Guanajuato y Veracruz.

La aceptación que puedan tener ciertos apoyos integrales que se ofrecen a la micro, pequeña empresa, sobre todo aquellos relacionados con la asistencia técnica, la capacitación y la asesoría están muy relacionados con el nivel cultural y de preparación profesional del empresario. Es importante tener en cuenta que el 38% de los empresarios al frente de los más pequeños negocios tienen un nivel de escolaridad de primaria ó menor, en tanto que en la pequeña y mediana empresa el 56% y 63% respectivamente, tienen estudios profesionales. El 62% de las micro y pequeña empresas está integrado en sociedades familiares; en tanto que le 61% de las empresas medianas se organiza como sociedades sin integración familiar.

Cerca del 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña y mediana empresa destina sus productos o servicios a otro tipo de clientela.

El 61% de las microempresas efectúan sus ventas de contado, el 72% de las pequeñas y 75% de las medianas lo hacen a crédito.

En promedio, 50% de los empresarios de éstos segmentos, está dispuesto a recibir capacitación gerencial.

El 50% de los negocios más pequeños y el 71% de los pequeños y medianos han dirigido sus solicitudes de crédito a la banca comercial y han señalado que las principales dificultades que presentaron fue la complejidad de los requerimientos para los trámites y las elevadas garantías.

En promedio, una micro industria emplea a 9 trabajadores, una pequeña ocupa a 34 y una mediana a 131, la inversión promedio por establecimiento asciende a \$10,000.- para la microempresa, \$54,000.- para la pequeña y \$321,000.- para la mediana.

En México, de las micro y pequeñas empresas, en este caso particular se hace referencia a las manufactureras, solo 10% es exportador. Los motivos que tienen los que no canalizan parte de sus productos hacia el exterior se relacionan con la falta de información, la complejidad de los trámites a seguir y la falta de financiamiento para ello. Se podría afirmar que en la mayoría de los casos existe competitividad para acudir al mercado externo.

Hablando del aspecto tecnológico, 53% de las micro y pequeñas empresas trabajan con tecnología propia que es básicamente la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y al diseño de sus productos. Esto es importante, ya que resalta el poco ó nulo acceso que tienen estas empresas a la tecnología de punta, repercutiendo en baja calidad y debilidad bajo los retos que imponen el mercado abierto.<sup>1</sup>

## 1.2. VENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- Adaptación a las situaciones cambiantes del mercado interno y externo
- Aprovechan materias primas locales y tienen bajos costos de transportación.
- Especialización de actividades. Por medio de la subcontratación de las microempresas las grandes empresas tienen opciones para el abasto de insumos y servicios que necesitan.

---

<sup>1</sup> Espinosa Villareal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. FCE, México, 1993

- La proliferación de las microempresas en todas las regiones del país permite la descentralización de la inversión.
- Satisfacen necesidades regionales de bienes y servicios que por su magnitud no interesan a las empresas grandes.
- Aprovechan mano de obra excedente en las zonas rurales y evita con esto la migración a grandes ciudades siendo una fuente importante de generación de empleos.
- Utilizan en mayor grado maquinaria, equipo y herramientas de origen nacional.
- Adiestra y forma mano de obra especializada y perfecciona dirigentes y empresarios, por esto sirve como proveedor de recursos humanos capacitados para la gran industria.
- Superan con mayor facilidad los conflictos entre trabajadores, ejecutivos y dueños.

#### DESVENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- Limitados programas y planes de apoyo para las microempresas.
- Reglamentación excesiva para registrar y operar una microempresa.
- Dificultad para contratar mano de obra calificada y mantenerla en la empresa, ya que a mayor mano de obra calificada el empleado desea ganar más dinero y en muchas ocasiones se le sale del presupuesto al microempresario.
- No son muy rentables para muchos proveedores porque adquieren en pocas cantidades, entonces los proveedores les dan un precio mas alto.

- Poca ó nula existencia de asistencia técnica por parte de instituciones de educación superior ó por organismos privados.
- Financiamiento escaso y excesivos trámites burocráticos para la obtención de créditos.
- Escasa ó nula tecnología de punta.

### 1.3. ADMINISTRACIÓN.

La palabra Administración proviene del latín, su etimología es la siguiente: ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro).

La etimología nos da pues, de la administración la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mandato de otro; de un servicio que se presta.

Luego entonces, la Administración es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. La Administración ocupa al Proceso Administrativo para obtener el mejor logro de resultados.

Koontz y O'Donnell en su obra mencionan que la administración es: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Fernández Arenas menciona de la administración; "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"

Se puede concluir que, la Administración es la ciencia por la cual un Ente social busca el logro de sus objetivos utilizando eficientemente los recursos con que

cuenta.

#### 1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un proceso es el conjunto de pasos ó etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El Proceso Administrativo es el conjunto de fases ó etapas sucesivas a través de las cuáles se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa se distinguen 2 fases: una estructural (mecánica); en la que a partir de uno ó mas fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa (dinámica); en donde se realizan las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Ver tabla 1.1.

Generalmente las funciones componentes del proceso administrativo se clasifican en 4 grupos que son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Ver tabla 1.2.

Planeación: planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario planearlos con anterioridad.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y número necesario para su realización.

Organización: Responde a como hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea. La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en

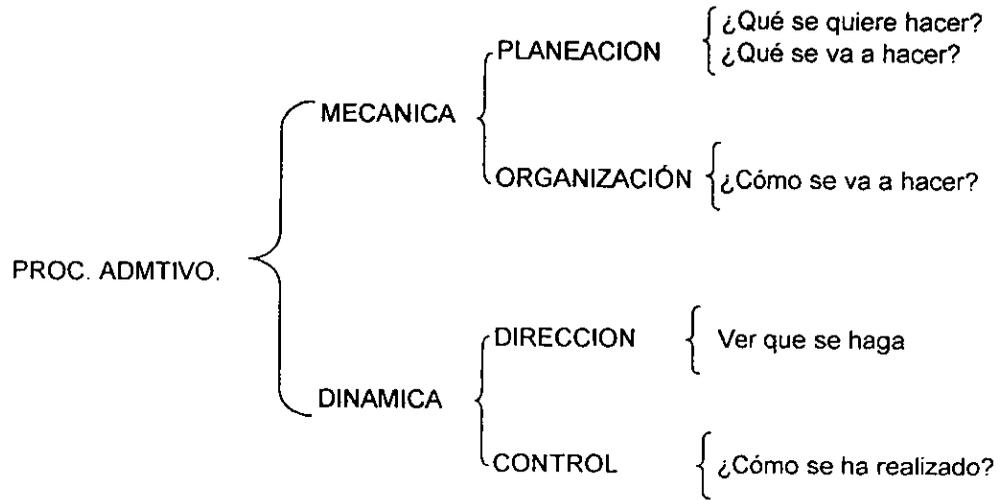


Tabla 1.1. Fases del Proceso Administrativo

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS			
Henry Fayol	1995	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización Organización	Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización Obt.Recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz o'Donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Dalton Mcfarland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustin R. Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Isaac Guzman V.	1961	Planeación	Organización	Dirección	Control
J. Antonio Fdz.	1967	Planeación	Implementación		Control
Massie Josep L.	1969	Planeación	Organización	Comunicación Dirección	Control
Sisk H.Y. Sverdlik	1976	Planeamiento	Organización	Liderato	Control
Galvan Escobedo	1976	Prognosis	Organización	Factores: Humanos Económicos y Materiales	Coordinación Control
Luthans	1980	Planeación	Organización	Dirección Comunicación	Control

Tabla 1.2. Elementos del Proceso Administrativo según varios autores.

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

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupamiento de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Dirección o Ejecución: Es la esencia misma de la Administración, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Control: La planeación y el control están relacionados a tal grado que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos

van de acuerdo con los objetivos. El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, mas que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de una empresa, siendo su principal propósito prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.<sup>2</sup>

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

### 1.5. PROYECTO.

Es el conjunto de actividades claramente definidas que se realizan en el presente próximo para lograr un fin determinado. Cúmulo de datos de tal forma estructurados, que sirven como elementos de juicio para estimar la conveniencia de realizar algo, implicando tiempo de iniciación y de conclusión de actividades, recurso que demanda su ejecución, la precisión de lo que se va a obtener, cuanto costará y que beneficios puede generar.<sup>3</sup>

### 1.6. EMPRESA.

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos ó legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Mancilla Molina, en su obra Derecho Mercantil señala que una sociedad mercantil es un acto jurídico mediante el cual los socios se obligan a combinar sus recursos a sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que, para alguno de los tipos sociales en ella previstos, señala la Ley Mercantil.

---

<sup>2</sup> UNAM. Conceptos Fundamentales sobre la Organización. Trillas. México. 1979.

<sup>3</sup> Uris, Euren. 101 Ideas para los genios de la Administración. Limusa. México. 1992.

El artículo 1 y 4 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) reconoce las sociedades de personas, así como las sociedades mercantiles.

Como sabemos, los Entes jurídicos tienen los atributos siguientes:

1. **Capacidad Jurídica.** La representación de toda sociedad mercantil corresponderá a su administrador según del artículo 10 de la LGSM.
2. **Objeto social.** Está constituido por la actividad económica de la sociedad, que debe hacerse efectiva por operaciones o actos de comercio.
3. **Razón o Denominación.** El nombre de la sociedad puede formarse con el de uno o varios socios (Pérez y Cía. S.A.), y entonces es una razón social, o libremente (El Patito Feliz S.A.), y entonces es una denominación.
4. **Patrimonio social.** Es el conjunto de bienes y derechos de la sociedad, con deducción de sus obligaciones; se forma inicialmente, con el conjunto de aportaciones de los socios.
5. **Domicilio.** Es el lugar donde se halle establecida su administración.
6. **Nacionalidad.** La Ley de Nacionalidad y Naturalización en su artículo 5 menciona que serán empresas mexicanas las constituidas conforme a las leyes de nuestro país, y que establecen en él su domicilio; la falta de alguno de éstos requisitos hará que se les considere como extranjeros.

La componen en primer lugar, los conocimientos, las habilidades y las actitudes, relacionadas por las personas que trabajan en la organización para producir, para mejorar y para innovar cierta clase de productos y para ofrecer, para mejorar e innovar cierta clase de servicio<sup>4</sup>.

#### 1.7. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Se hace una clasificación de las empresas de acuerdo a su:

- a) actividad o giro
- b) constitución patrimonial
- c) magnitud de la empresa
- d) función económica.

##### A) ACTIVIDAD O GIRO

I - INDUSTRIALES: su actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas

Extractivas: se dedican a la extracción y exportación de los recursos naturales sin modificar su estado natural.

Manufactureras: adquieren la materia prima para someterla a un proceso de transformación, al final del cual se obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las originales.

Agropecuarias: su función básica es la exportación de la agricultura y la ganadería.

---

<sup>4</sup> Colunga Dávila, Carlos. Modelos Administrativos. Panorama, México, 1995.



II - COMERCIALES: Son las que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo un porcentaje llamado "margen de utilidad". Son intermediarias entre el productor y el consumidor..

**Mayoristas:** realizan ventas a gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto en el mercado.

**Minoristas O Detallista:** venden productos al menudeo o en pequeña cantidad, directamente al consumidor.

**Comisionistas:** se dedican a vender artículos que los fabricantes les dan a consignación percibiendo una comisión.

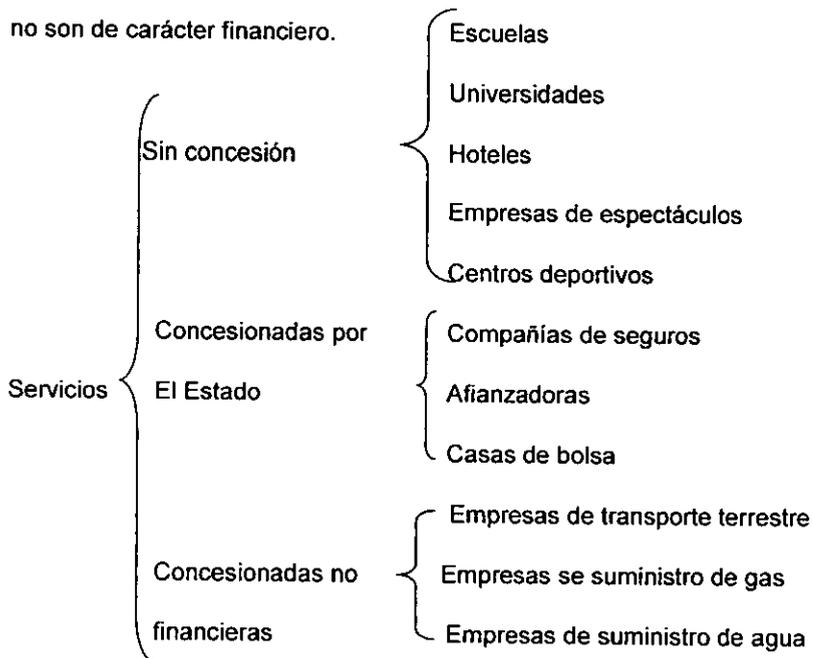


III - SERVICIOS: Son aquellas en las que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de la colectividad de determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Sin concesión:: Aquellas que no requieren mas que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.

Concesionadas por el estado: Son aquellas cuya índole es de carácter financiera..

Concesionadas no financieras: Están autorizadas por el estado pero sus servicios no son de carácter financiero.



## B) CONSTITUCIÓN PATRIMONIAL

De acuerdo al origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades se clasifican en:

I – PÚBLICAS: Son empresas que pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Esta constituida por capital público perteneciente a la nación. La dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos, se clasifican en:

Desconcentradas.- Son las que atienden determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto.

Descentralizadas.- Son aquellos en las que se desarrollan actividades que compiten al estado y que son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

Estatales.- Pertenecen totalmente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica.

Mixtas o paraestatales.- En estas existe la coparticipación del Estado y los participantes para producir bienes o servicios.

II – PRIVADAS: Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

Las empresas lucrativas pueden ser individuales, es decir, dirigidas por un solo empresario y sociedades, es decir, pertenecientes a varios socios.

Las empresas no lucrativas. Son aquellas que llegan a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus componentes.

### C) MAGNITUD DE LA EMPRESA

Se establece de acuerdo al tamaño de la empresa y puede ser: Pequeña, mediana y grande. Existen varios criterios para evaluar la magnitud de la empresa como:

Capitales invertidos

Giros de operaciones

Personal empleado

Potencia instalada en el caso de industrias

Otros criterios

Para la administración es mejor la clasificación por la magnitud ya que la importancia administrativa y contable depende de la importancia de cada empresa.

Algunos criterios para la determinación de magnitud de la empresa en México son los siguientes:

I - MICROEMPRESA. Son los pequeños negocios que manejan como máximo de ventas anuales el importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año y que tienen de 1 a 15 empleados como máximo.

II - PEQUEÑA EMPRESA. Son los negocios que tienen como máximo de ventas anuales de 111 a 1,115 veces el salario mínimo general elevado al año y que tienen entre 16 y 100 empleados como máximo.

III - MEDIANA EMPRESAS. Son los negocios cuyo importe de ventas es de 1,116 a 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año y que tienen entre 101 y 250 empleados.

IV - GRANDE EMPRESA. Son las empresas que tienen ventas cuyo importe es de 2,011 veces el salario mínimo general elevado al año y que tiene más de 251 trabajadores.<sup>5</sup>

#### D) FUNCIÓN ECONÓMICA.

I – PRIMARIAS: son aquellas que se dedican a actividades extractivas ó constructivas, ejemplo; empresas mineras, agropecuarias, petroquímicas, etc.

II – SECUNDARIAS: son las que se dedican a la transformación de las materias primas, ejemplo; industria papelera, plantas eléctricas, etc.

III – DE SERVICIOS: son empresas dedicadas a una actividad puramente de servicios, ejemplo; transportes, seguros, hoteles, etc.

#### 1.8. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Determinación de la estructura organizacional que sea la más adecuada para la estrategia, personal, tecnología y tareas de la organización. En el capítulo 2 abundaremos más de éste tema.

#### 1.9. ESTRUCTURA.

Combinación de partes que tienen ciertos vínculos o la unión orgánica de los elementos de un cuerpo, obra u objeto. En el capítulo 2 abundaremos más de éste tema.

##### Estructura Administrativa:

Corresponden al momento más estático de la organización, en ellas se determina el número y las características de las unidades que forman parte de una institución, así como su ubicación y el tipo de relaciones e interconexiones que establecerán entre sí, representan un medio orientado a la consecución de los

---

<sup>5</sup> Diario Oficial del 18 de Mayo de 1990.

objetivos por avanzar y el soporte primordial en la coordinación de actividades, cuanto costará y que beneficios puede generar.

#### 1.10. POLÍTICAS.

La palabra política proviene del griego Politiké que significa "arte de gobernar una nación".

Son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.

Criterios generales que tiene por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar, sirven por ello, para formular interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en la organización.

#### 1.11. MANUAL

Es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases ó procedimientos para ejecutar una actividad.

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

Los tipos más comunes de manuales son los siguientes:

- a) De organización
- b) De procedimientos

c) De bienvenida

d) De políticas.

#### 1.12. PRODUCTIVIDAD.

Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. La productividad es la razón entre recurso-resultado dentro de un lapso con la debida consideración a la calidad; en resumen, Productividad = Recursos/Resultados (dentro de un lapso; calidad considerada) ó  $P = R/R$ . Este concepto de la productividad implica eficiencia y eficacia del desempeño individual y organizacional. La eficacia se refiere al logro de los objetivos y la eficiencia es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos.<sup>6</sup>

La eficiencia se define como el arte de hacer las cosas con un gasto mínimo de esfuerzo, de mano de obra y de materiales, sin menoscabar la moral, la salud, y el estado económico y social del trabajador.<sup>7</sup>

#### 1.13. EFICIENCIA.

La eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas. El gerente eficiente es aquel que logra las salidas ó resultados que corresponden a las entradas (mano de obra, materiales y tiempo) utilizadas para conseguirlos. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente.

#### 1.14. EFICACIA.

Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. Un gerente que selecciona un objetivo inapropiado (producir solamente automóviles grandes cuando la demanda

<sup>6</sup> Wehrich Heinz. Excelencia Administrativa. Limusa. México, 1987.

<sup>7</sup> Galván Escobedo, Javier. Tratado de Administración General. Trillas, México, 1981

de automóviles pequeños es enorme) será ineficaz. Ese gerente será ineficaz aun cuando produzca los automóviles grandes con la máxima eficiencia. Las responsabilidades de un gerente requiere de un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es más decisiva.<sup>8</sup>

#### 1.15. CAPACITACIÓN.

Su objetivo principal es proporcionar conocimiento, sobre todo, en los aspectos técnicos del trabajo, la capacitación se imparte a ejecutivos, empleados y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

Proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático organizado, por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

**ADIESTRAMIENTO.** Se entiende como la habilidad ó destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. El adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos.

Habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico, proporciona destreza, habilidad adquirida casi siempre mediante una practica mas o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

**DESARROLLO.** Significa el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas

---

<sup>8</sup> Stoner, James. Administración. Prentice Hall, México, 1989.

para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.<sup>9</sup>

Es el proceso educativo a largo plazo en el que se emplea un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal gerencial obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.

#### 1.16. MOTIVACIÓN.

En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones elevados.

La evaluación de la motivación es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de:

- Encuestas de actitud
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación
- Frecuencia de conflictos
- Buzón de quejas y sugerencias
- Productividad.

---

<sup>9</sup> Rodas Carpizo, A y Arroyo de Rodas, M. Administración Básica. Limusa. México. 1990.

*Un experto asesor de empresas en Gestión del Tiempo quiso sorprender a los asistentes a su conferencia. Sacó de debajo del escritorio un frasco grande de boca ancha. Lo colocó sobre la mesa, junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño y preguntó:*

*- "¿Cuántas piedras piensan que caben en el frasco?"*

*Después de que los asistentes hicieran sus conjeturas, empezó a meter piedras hasta que llenó el frasco. Luego preguntó:*

*- "¿Está lleno?"*

*Todo el mundo lo miró y asintió. Entonces sacó de debajo de la mesa un cubo con gravilla. Metió parte de la gravilla en el frasco y lo agitó.*

*Las piedrecillas penetraron por los espacios que dejaban las piedras grandes. El experto sonrió con ironía y repitió:*

*- "¿Está lleno?"*

*Esta vez los oyentes dudaron:*

*- "¡Tal vez no!"*

*- "Bien!"*

*Y puso en la mesa un cubo con arena que comenzó a volcar en el frasco. La arena se filtraba en los pequeños recovecos que dejaban las piedras y la grava.*

*- "¿Está lleno?" - Preguntó de nuevo.*

*- "¡No!", - exclamaron los asistentes.*

*- "Bien!", - dijo y cogió una jarra de agua de un litro que comenzó a verter en el frasco. El frasco aún no rebosaba.*

- "Bueno, ¿qué hemos demostrado?", preguntó.

Un alumno respondió:

- "Que no importa lo llena que esté tu agenda, si lo intentas, siempre puedes hacer que quepan más cosas."

- "¡No!", concluyó el experto.

- "Lo que esta lección nos enseña es que si no colocas las piedras grandes primero, nunca podrás colocarlas después!!!"

*Cuáles son las grandes piedras en tu vida???*

*¿Tus hijos, tus amigos, tus sueños, tu salud, la persona amada?*

*Recuerda, ponerlas primero. El resto encontrará su lugar.*

*Esta anécdota también se aplica a las empresas, es necesario colocar primeramente las bases, bases que encontraremos a lo largo de éste capítulo a fin de darle sentido a nuestro esfuerzo (y al de los demás) poniendo objetivos que sean dignos de perseguirlos y alcanzarlos. Luego lo demás encontrará su lugar.*

## CAPITULO 2

### *Diseño Organizacional*

#### 2.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.

En general, la palabra visión se utiliza para representar una situación deseable, la cual se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que la visión opere como factor poderoso de motivación para los miembros de la organización.

La misión es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, que necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, que propiedades esenciales tienen estos productos, etc.

Los valores son pautas de conducta; son principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales, el respeto humano, etc.

Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados ó atributos a lograr: rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes, etc.

Las metas son objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo. Las metas pueden ser cuantitativas / acumulativas (monetarias y no monetarias), así como también referirse a puntos de avance o a la terminación de un proyecto.

La cultura es elemental en una organización, está dada por los comportamientos predominantes que configuran la manera de hacer las cosas. En la cultura manejamos valores y creencias compartidos, de naturaleza estable, que generan dichos comportamientos predominantes. Los valores son pautas de conducta y las creencias incluyen supuestos acerca de la realidad: qué es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias. Dichos valores y creencias suelen manifestarse por medio de mitos, ritos, lenguajes, símbolos y lemas. La cultura responde a un proceso de aprendizaje social, resultante de la adaptación al entorno y de la integración interna de la organización. La cultura es influida por los demás elementos de la organización (administración, producción, finanzas, etc.) y a su vez influye sobre ellos.

## 2.2. DISEÑO ESTRUCTURAL.

### DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La planeación de la organización se debe enfocar hacia los siguientes objetivos:

- Identificar las tareas físicas y mentales que deban realizarse.
- Agrupar las tareas en trabajos que se puedan realizar bien y responsabilizar de ellos a algún individuo o grupo; es decir, asignar las funciones y las responsabilidades.
- Proporcionar a los trabajadores en todos los niveles:
  - a) la información y otros recursos necesarios para desempeñar sus labores con la mayor eficacia posible, incluyendo la retroalimentación sobre su rendimiento actual,
  - b) con medidas de rendimiento que sean compatibles con los objetivos y metas de la compañía y

c) con motivación para desarrollarlas lo mejor que puedan.

Lo anterior conlleva a los siguientes pasos:

1. Analizar el flujo de decisiones: la identificación de las decisiones que deben tomar los ejecutivos.
2. Hacer un modelo de cada decisión administrativa,
3. Determinar la información que requiere cada decisión y el diseño de un sistema de información para los ejecutivos que llene estas necesidades.
4. Diseñar los puestos; agrupar las decisiones en la descripción de los puestos, señalando la responsabilidad de los mismos; identificar las decisiones que se tomarán colectivamente, y especificar la organización de los grupos que deben tomar las decisiones.

➤ El desarrollo de:

- a) medidas de rendimiento,
- b) procedimientos para utilizarlas, y la difusión y utilización de los resultados y
- c) los sistemas de incentivos para motivar al personal a realizar sus labores lo mejor que les sea posible.<sup>10</sup>

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función ó especialización haya tomado su superior.

---

<sup>10</sup> Nadler, David y Tushman, Michael. El Diseño de la Organización como Arma Competitiva. Oxford, México, 1999.

Las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y de la autoridad a través de las cuales se realiza la organización, se expresan en gráficas de relación de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

Existen estructuras organizacionales básicas, a las cuales se le pueden añadir otros nuevos diseños, éstas son:

Lineal, Funcional y matricial.

Brevemente, la estructura lineal o simple no es una estructura elaborada, es una organización plana, por lo general con solo dos o tres niveles verticales, con un cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un individuo en el que se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. Este tipo de organización se da en pequeños negocios. Ver figura 2.1.

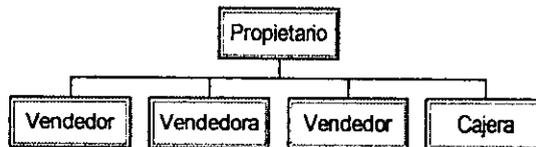


Figura 2.1. Estructura Simple o Lineal

La estructura funcional agrupa especialidades ocupacionales similares y relacionadas. "Juntar especialidades parecidas produce economías de escala, minimización de duplicación de personal, equipo y empleados contentos y satisfechos que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje con sus iguales". Ver Figura 2.2.

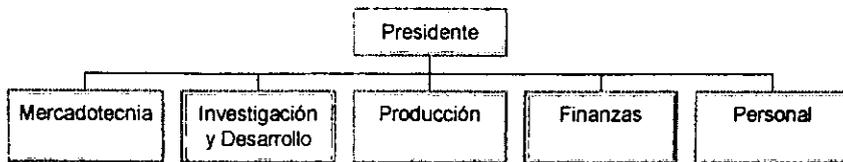


Figura 2.2. Estructura Funcional.

La estructura matricial crea una cadena dual de mando. La Departamentalización funcional es usada para obtener economías de la especialización. Pero por encima de los departamentos funcionales está un conjunto de administradores que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización. Ver figura 2.3.

El diseño de la organización incluye el diseño de puestos, la creación de autoridades, y la provisión de recursos humanos para la organización. El diseño de organización se basa en postular que hay una serie de principios aplicables a todos los tipos y tamaños de organización, aunque ya no son principios universales pero nos servirán para entender el desarrollo del diseño de la organización.

El rol del diseñador consiste en alinear la estrategia con el resto de la organización, lo cual comprende el diseño o rediseño de la estructura y el desarrollo de sistemas.

La estructura implica decidir acerca de las tres cuestiones siguientes:

# Departamentos

	Departamentos					Métodos Cuantitativos
	Contabilidad	Finanzas	Sistemas de Información	Administración	Mercadotecnia	
Licenciatura						
Maestría						
Doctorado						
Investigación						
Desarrollo Ejecutivo Servicio Comunitario						

# Programas

Tabla 2.3. Estructura Matricial. El ejemplo es el de una Escuela de Administración.

- 1) La asignación de responsabilidades a los puestos de trabajo. Esto implica la definición de las tareas del puesto de trabajo y asimismo cierta agrupación de los procesos operativos.
- 2) La coordinación de las tareas entre las distintas áreas de responsabilidad y dentro de ellas. Esto entraña establecer relaciones de jefe – subordinado, asea, niveles jerárquicos, y también otras relaciones formales dentro de la organización.
- 3) La asignación de la gente a cada área de responsabilidad, lo cual influye significativamente sobre las relaciones interpersonales reales.<sup>11</sup>

#### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

El proceso de planteamiento estratégico abarca 3 fases fundamentales:

- 1) El análisis estratégico
- 2) La elaboración de la estrategia
- 3) El plan de implementación.

El análisis estratégico comprende:

- El análisis externo (macroentorno, ramo de actividad, competencia, clientes y demás actores externos).
- El análisis interno, que parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir cierta evaluación del potencial, habida cuenta de las proyecciones futuras.
- Una síntesis del análisis interno y externo, habitualmente expresada en términos de oportunidades y amenazas del entorno y de fuerzas y

---

<sup>11</sup> Lazzati, Santiago. Anatomía de la Organización, Macchi, Argentina, 1997.

debilidades de la organización, síntesis que conviene acompañar de sus implicancias en relación con las definiciones estratégicas.

La elaboración de la estrategia consiste en definir los elementos indicados en el módulo sobre estrategia: misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias. La idea central es plasmar las definiciones estratégicas a partir del análisis estratégico, de manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, teniendo en cuenta las propias fuerzas y debilidades, es decir, se trata de diseñar la mejor inserción de la organización o sistema dentro del entorno o macrosistema.

El plan de implementación de la estrategia nos lleva a lo siguiente:

Alineamiento de la organización con la estrategia. Este punto nos lleva a 3 etapas fundamentales:

- a) El diagnóstico de la situación actual o proyectada
- b) El diseño de la situación deseada
- c) La implementación del cambio propuesto.

El diseño de la situación deseada y su implementación implican el armado de una configuración de intervenciones necesarias para lograr efectivamente el cambio perseguido.

#### Intervenciones en la estructura:

Rediseño de la estructura

Mejora de la planificación y control de las operaciones.

#### Intervenciones en el factor humano:

Capacitación y desarrollo

Alineamiento del régimen de evaluación y recompensas del personal

Acciones específicas de liderazgo (comunicación, participación, etc.)

Intervenciones en la operación:

Inversión/desinversión en recursos operativos

Mejora / reingeniería de procesos operativos

Desarrollo / discontinuación de productos.<sup>12</sup>

## 2.3. MANUALES (ANÁLISIS DE PUESTOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO)

### 2.3.1. ANÁLISIS DE PUESTOS.

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo, específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña. Los objetivos primordiales de ésta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo
- Delimitar funciones y responsabilidades
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- Fundamentar programas de entrenamiento
- Retribuir adecuadamente al personal
- Mejorar la selección del personal.

El análisis de puestos contiene:

1. Descripción del puesto. Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por:

---

<sup>12</sup> Lazzati, Santiago. Anatomía de la Organización, Macchi, Argentina, 1997.

- a) El encabezado ó identificación.
    - Título
    - Ubicación
    - Instrumental
    - Jerarquía.
  - b) Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.
  - c) Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto
2. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:
- a) Escolaridad y conocimientos
  - b) Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad
  - c) Esfuerzo
  - d) Responsabilidad
  - e) Condiciones de trabajo.

Los aspectos desglosados pueden variar de acuerdo a las características que requiera cada empresa.

### 2.3.2. DIAGRAMAS DE FLUJO.

Es la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos en que consta un procedimiento. Este tipo de diagramas permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo
- Determinar la posibilidad de combinar ó readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.

- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras
- Una mejor distribución de la planta

La simbología utilizada para los diagramas de flujo se enlista en el apartado dirigido al Manual de Procedimientos.

### 2.3.3. FUNCIONALIDAD DE LOS MANUALES.

Partiendo de la definición que da Duhalt Kraus Miguel A. Acerca de un manual: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo" se puede decir que un manual es un medio de comunicación muy importante en la organización y puede cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos organizacionales, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada área administrativa.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. ECASA, México, 1992.

Los tipos de manuales más comunes, y por lo tanto, los que consideraremos en ésta investigación, son los siguientes: Manual de Organización, Manual de Bienvenida, Manual de Políticas y Manual de Procedimientos.

#### 2.3.4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos del puesto, características generales, funciones, autoridad, responsabilidad, requerimientos para el puesto y condiciones de trabajo.

El Manual integrará todos los elementos para que la organización sea más eficiente, tales como funciones de cada persona, organigrama y perfil de cada puesto. Los apartados que contiene éste manual son los siguientes:

- I- LOGOTIPO. (Nombre de la empresa, Manual de Organización, Fecha y departamento responsable)
- II- ÍNDICE
- III- INTRODUCCIÓN
  - a. OBJETIVOS
  - b. ÁMBITO DE APLICACIÓN
  - c. AUTORIDAD
  - d. COMO USAR EL MANUAL.
- IV- DIRECTORIO.
- V- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.
- VI- ORGANIGRAMA.

## VII- ESTRUCTURA FUNCIONAL

- a. TITULO DEL PUESTO
- b. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO
- c. OBJETIVOS DEL PUESTO
- d. FUNCIONES ESPECIFICAS
- e. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
- f. REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.

### 2.3.5. MANUAL DE BIENVENIDA.

Manual de Bienvenida. Es un documento que tiene la finalidad de darle al empleado, generalmente de nuevo ingreso, un panorama general de lo que es la empresa, le da a conocer su filosofía, valores, visión, misión, historia, políticas, etc.

Trata además de motivar e integrar al personal de nuevo ingreso con la filosofía de la organización, para ello debe contener información histórica de la empresa, objetivos y políticas empresariales, disposiciones generales, así como una visión general de la estructura.

El manual de bienvenida tiene el siguiente contenido:

- I- LOGOTIPO. (Nombre de la empresa, Manual de Bienvenida, Fecha y departamento responsable)
- II- ÍNDICE.
- III- INTRODUCCIÓN
  - a. OBJETIVOS
  - b. COMO USAR EL MANUAL
- IV- BIENVENIDA.

- V- DIRECTORIO.
- VI- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.
- VII- ORGANIGRAMA.
- VIII- ASPECTOS GENERALES:
  - a. MISIÓN.
  - b. VISIÓN.
  - c. VALORES
  - d. PRODUCTOS QUE OFRECE.
  - e. PRESTACIONES QUE LA EMPRESA OTORGA A SUS EMPLEADOS.

#### 2.3.6. MANUAL DE GENERAL DE POLÍTICAS (MGP).

Manual de Políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones,
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios, y
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como; producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

#### ESTRUCTURA.

CLAVE (CON LETRAS MAYÚSCULAS) Esta va centrada arriba, sobre el resto de la estructura, y entre dos guiones cortos espaciados a cada extremo. Con ella se

le identificará por completo en cualquier escrito, procedimiento, referencia y demás casos en que haya menester.

**ASUNTO (CON LETRAS MAYÚSCULAS)** Breve descripción para identificar el contenido político, va separado de la fecha mediante dos guiones y tres espacios.

**FECHA DE EMISIÓN (CON LETRAS MAYÚSCULAS)** .

**TEXTO** (Con mayúsculas y minúsculas, conforme a cualquier redacción normal).

Va separado de la fecha en la cual se emitió y el nombre perteneciente al emisor, mediante dos guiones simples y sus respectivos espacios.

**NOMBRE Y PUESTO DEL EMISOR ( CON MAYÚSCULAS)**. Estos dos conceptos van aparte mediante una coma. Pueden ir abreviados siempre y cuando no se pierda su idea clara. Para todas las situaciones en las cuales el emisor posea un título profesional, se deberá anteponer a su nombre la abreviación usual.

**FIRMA**. Hecha con un plumón negro que permita su exacta reproducción en xerocopiado o en cualquier forma adecuada si se utilizan otros medios.

Tendrá el siguiente contenido:

## **CONTENIDO DEL MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS**

**PRIMERA SECCIÓN**. En este apartado se dictarán las políticas generales que se seguirán en lo consecutivo en la empresa independientemente del área a la que pertenezca cada trabajador.

**SEGUNDA SECCIÓN**. Esta segunda sección contendrá las políticas a respetar en la empresa. Con el objeto de ubicarlas fácil y rápidamente, se le debe dividir así:

Primera subdivisión de las políticas: Dentro de esta segunda sección las políticas se agruparan atendiendo a las áreas emisoras, destinándose un **CAPITULO** para cada usuario.

Segunda subdivisión de las políticas: Ahora cada una de estas debe dividir el contenido relativo a su propio capítulo en los TEMAS los cuales le sean más adecuados, atendiendo a la naturaleza de sus políticas particulares.

Por último, todos los temas llevarán una cifra consecutiva en cada asunto suyo. Esta debe ser ininterrumpida al cambiar el código del tema, es decir el tema 1 llevará una secuencia desde el 1 hacia delante para todos aquellos asuntos que le pertenezcan, igualmente el tema dos se iniciará con la codificación partiendo del 1 para sus propios asuntos.

**TERCERA SECCIÓN.** Esta se integra por un Cuestionario de auditoría administrativa para supervisar la obediencia de las políticas.

#### **CUARTA SECCIÓN**

Esta sección contiene las políticas ecológicas que la empresa debe de cumplir para conservar el ambiente en general libre de sustancias químicas que perjudiquen el entorno de la sociedad

#### **QUINTA SECCIÓN**

En todo MGP deben existir un apéndice que posea anexos a fin de agregar ejemplos, escritos y demás elementos ilustrativos con el fin de hacer entender mejor las políticas, así como las otras ideas contenidas.

#### **2.3.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

El manual de procedimientos es un documento que presenta en forma detallada los pasos a seguir para la realización de un trabajo que por su naturaleza tiende a ser rutinario.

Se compone de un desglose analítico de los procedimientos a través de las cuales

se canaliza una actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

Responde a las interrogantes: ¿Qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Dónde lo hace? ¿Para que lo hace?

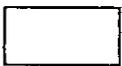
Para que estos procedimientos sean mejor entendidos por los usuarios es necesario que se ilustren, ya sea con gráficas de gant, formatos o diagramas de flujo, según se preste este. La simbología utilizada en los diagramas de flujo es la siguiente:



Inicio o fin del diagrama.



Disparador. Da inicio al proceso y debe contener el nombre del departamento responsable



Actividad u operación. Representan la realización de una actividad dentro de un proceso



Decisión. Se utiliza cuando hay que tomar decisiones que cambien la forma de seguir el proceso



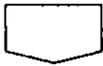
Documento. Es el manejo de un documento que va, viene o se presenta en algún departamento, se puede utilizar sólo o con sus copias.



Archivo. Representa el acto de guardar el o los documentos que intervienen en el proceso



Conector. Cuando por causas de espacio el diagrama tiene que seguir en otro lugar de la hoja se detecta el enlace con este símbolo.



Conector fuera de página. Es igual que el anterior sólo que este une procesos de hojas diferentes.



Marca la línea de información y orden sobre la cual fluye el proceso



Se utiliza para marcar de cuantas personas intervienen en una etapa del proceso

Estos símbolos no son los únicos pero serán los que se van a utilizar en este trabajo para representar los procesos.

El manual de procedimientos tiene el siguiente contenido:

- I- CARÁTULA. (Nombre de la firma, logotipo, tipo de Manual y Departamento responsable)
- II- PORTADA. Esta se compone de
  - a. Tipo de manual, ya sea general o particular.
  - b. Nombre de la empresa
  - c. Fecha de su elaboración
- III- ÍNDICE.
- IV- INTRODUCCIÓN.
  - a. IMPORTANCIA
  - b. OBJETIVOS
  - c. ALCANCES
  - d. COMO USAR EL MANUAL
  - e. QUIÉN LO AUTORIZARÁ Y REVISARÁ
- V- ORGANIGRAMA

## VI- CONTENIDO

## VII- ANEXOS

### 2.3.8. PROCESO DE ELABORACIÓN.

El proceso de elaboración de Manuales es el siguiente:

#### A) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Existen varios métodos para recopilación de información:

1. Investigación Documental. Recolecta la información que pueda ser útil para su utilización. Abarca archivos, documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.
2. Observación. Implica observar como realiza una persona actividades específicas y anotar todos sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.
3. Cuestionario. Es una forma de reunir datos: su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Estos cuestionarios se deben realizar con mucho cuidado, ya que el diseño de ellos depende en gran parte la facilidad para la recolección y procesamiento de la información.
4. Entrevista. Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo ayudando a verificar inferencias y observaciones.

## B) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

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

Primero se realiza un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento del contenido del manual.

## C) REDACCIÓN.

Es importante contestar a la pregunta: ¿De qué va a tratar el manual? (Políticas, Procedimientos, Organización, etc.) además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los manuales resulte claro, sencillo, preciso y comprensible.

## D) ELABORACIÓN DE GRÁFICAS.

La gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos, sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden hacer más efectivo el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido. Las ayudas visuales pueden ser: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc. Su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

## E) FORMATO Y COMPOSICIÓN.

Es muy importante tomar tiempo para analizar el formato, ya que mejorará la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Composición. Se refiere a la distribución del texto sobre la página, hay varios lineamientos para el diseño de la composición de un manual, éstos son los siguientes:

- Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- Dejar márgenes amplios
- Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

Encabezamiento de páginas. Se refiere a una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como: Título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc. Esto proporciona al usuario la posibilidad de llevar a cabo consultas rápidas.

#### F) REVISIÓN Y APROBACIÓN.

La Revisión. Durante la fase de revisión el coordinador de ésta se ubicará a considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar con detalle el material.
- Revisar y devolver rápidamente el material dentro del período de tiempo acordado.
- Evitar cambios sólo por gustos personales.

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

La Aprobación. Deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

#### G) DISTRIBUCIÓN Y CONTROL.

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente, cuando se utilizan adecuadamente los manuales, puede lograrse un importante ahorro de costos mediante una distribución reducida. La naturaleza del puesto es lo que determina si alguien recibe o no un manual.

Con respecto al control de manuales, es necesario que la gerencia administrativa elabore una selección y registro de cada integrante de la organización de cuenta con manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos. El control de los manuales es muy importante ya que tiene un costo de elaboración, además de que cuenta con información muy importante para la organización y que no es recomendable que esa información llegue a los competidores.

#### H) REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Si no actualizamos los manuales, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implantado el manual necesitará una revisión y

en su caso, una actualización.<sup>14</sup>

En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con gran rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales, sea una actividad permanente.

La revisión de todos los manuales deberá hacerse cuando menos cada año.

#### 2.4. EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

El trabajo perfecto no existe, todos los trabajos tiene puntos positivos y negativos, pero se puede encontrar satisfacción en la mayoría de ellos. El secreto es "dejar de buscar el trabajo perfecto, y ayudar a la empresa a crear un mejor entorno de trabajo." La satisfacción en el trabajo depende casi en su totalidad del ambiente que crean las personas dentro de la organización. Todo empleado desea creer que lo que hacen contribuye a algo mayor que sus propios intereses: que pueden ser benéficos a los demás, es sólo que la mayoría de los ambientes de trabajo, en lugar de fomentar el comportamiento sin egoísmo, lo desalientan.

Es importante considerar éstos factores para una buena productividad:

1. Tratar a los demás sin comprometer la verdad. Ocultar la verdad a los miembros del equipo solo provoca enfado y desconfianza a largo plazo. Por otra parte, decir pronto la verdad sin maquillarla, une más a los miembros del equipo y crea defensores en lugar de espectadores. Y cuando todos los miembros del equipo se comprometen en la solución del problema, aumentan las oportunidades de éxito.

---

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. ECASA, México, 1992

2. Desplegar confianza absoluta en los asociados. Cuando las personas sienten que se les tiene confianza, hacen casi cualquier cosa para no desilusionar a la persona que les dio ese regalo de confianza.
3. Enseñar sin egoísmo. La verdadera enseñanza supone enseñar, aconsejar y ofrecer amistad, todos deben ser responsables de enseñar a los demás. El éxito propio depende del de todos los miembros del equipo. Si en la organización hay personas que se retrasan en el conocimiento y la comprensión, la organización entera se demora. Los jefes deben de saber que tienen mucho que aprender de su personal, inclusive, los empleados pueden retroalimentar a su jefe sin miedo a ninguna consecuencia negativa.
4. Ser receptivo a las nuevas ideas, sin considerar su origen. Nadie tiene el monopolio de las buenas ideas, éstas pueden venir de trabajadores, vendedores, consultores, artículos, libros, de los clientes, etc. Cuando una organización no es receptiva a las ideas nuevas, pierde información potencialmente vital. De la misma importancia, desmoralizan a los trabajadores más creativos y talentosos.
5. Tomar riesgos personales en nombre de la Organización. Una organización debe invitar a sus miembros a ponerse a sí mismos en la línea de fuego, permitiéndoles expresar sus ideas sin miedo al ridículo, principalmente por dos razones:
  - a) las personas necesitan retos para su propio crecimiento, y
  - b) una organización mal dispuesta a mirar los problemas desde perspectivas nuevas es incapaz de responder al cambio. En una

empresa emprendedora no se debe atacar a las personas que fracasan.

6. Dar crédito donde se deba. Muchas organizaciones no dan a las personas la sensación de ser apreciadas, por otra parte, otras empresas alaban en forma tan indiscriminada que le quitan en sentido. Se debe crear un ambiente en el cual todas las personas en la empresa estén contentas por sus compañeros exitosos.
7. No tocar el dinero deshonesto. En su mayoría, los empleados consideran que los líderes organizacionales no operan con plena honradez, lo que a su vez significa que los empleados pueden justificarse si no actúan con honestidad total. Los problemas que ocasiona esta manera de pensar abarca desde los robos hormiga hasta la fuga de información vital al competidor.
8. Anteponer los intereses de los demás a los propios. Cuando las personas enfocan sus esfuerzos en lo que es bueno para la organización como un todo en vez de hacerlo en sus propios intereses estrechos, todos prosperarán.

Lo que se necesita en una organización son personas que estén dispuestas a comprometerse a la creación y sustento de una nueva filosofía en cada uno de los departamentos en donde trabajen.

La sola persona con la que tratamos representa a la organización entera ante nosotros. La forma como percibimos a toda la empresa está determinada por la acciones de un individuo. Es obvio que la mayoría de las empresas no lo

comprenden. ¿Por qué otra razón tendrían a sus trabajadores menos calificados contestando el teléfono?

Se realizó un estudio basado en lo que el empleado quiere acerca de la organización donde labora:

ASPECTOS EVALUADOS	Evaluación de los empleados (en orden de importancia)	Evaluación de la dirección (en orden de importancia)
1. Apreciación	1	8
2. Sentirse dentro de las cosas	2	10
3. Ayuda en problemas personales	3	9
4. Seguridad en el empleo	4	2
5. Buenos sueldos	5	1
6. Trabajo interesante	6	5
7. Promociones	7	3
8. Lealtad de la dirección hacia los empleados	8	6
9. Buenas condiciones de trabajo	9	4
10. Disciplina con tacto	10	7

Fuente: Cámara de Comercio de los estados Unidos. The Balanced Program. 1986.

Es importante que las personas se sientan parte del equipo, se les brinde confianza. Por desgracia, la mayoría de las organizaciones trata de conseguir resultados manipulando a las personas en vez de confiar en ellas. Se ha comprobado que en organizaciones donde a las personas se les extiende confianza responderán de manera natural a nuevas y más altas normas de calidad, comportamiento ético, justicia, autonomía personal y creatividad. Las personas necesitan formar parte de algo de lo que puedan sentirse orgullosos.

Hoy en día, hay una tremenda velocidad en la que ocurren los cambios, se puede decir que los cambios ocurren de manera continua. La mayoría de las organizaciones no están preparadas para percibir y reaccionar al cambio con la suficiente rapidez, aún así hay aún empresas con filosofías administrativas anteriores que siguen sobreviviendo pero no por mucho tiempo, ya que el mercado las está absorbiendo poco a poco.

Sin la capacidad de prever necesidades y tendencias futuras, las organizaciones perderán la facultad de cambiar. Esta capacidad se puede desarrollar a través de las personas que tratan con los clientes, los competidores, tales como; los vendedores, las personas de mercadotecnia, de almacenes, etc., personas que pueden leer las señales de peligro y transmitir la información mucho antes que la dirección lo detecte.<sup>15</sup>

## 2.5. EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO.

La manera más formal en que un administrador valora el trabajo de sus empleados es a través de evaluaciones sistemáticas del desempeño, se debe evaluar siempre el desempeño reciente de un empleado. Con base en dicha

---

<sup>15</sup> Lebow, Rob. La Clave de la Productividad Empresarial. Panorama, México, 1995.

evaluación, si resulta su desempeño positivo; se refuerza con una recompensa, si es negativo; los gerentes buscarán corregir la desviación.<sup>16</sup>

La evaluación de desempeño cumple con dos objetivos principalmente:

1. Estas ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración
2. Ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, esto es que haya retroalimentación.

La evaluación del desempeño comprende 3 pasos:

1. Definir el puesto, significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en lo que se espera que éste último realice y con base en que estándares se evaluará el desempeño de la persona.
2. Evaluar el desempeño, significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso uno, y
3. Retroalimentación, en donde se darán sesiones en las que se comentarán el desempeño y progresos del subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

#### COMO DEFINIR EL PUESTO.

La descripción del puesto generalmente es la lista de deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto; es producto de un análisis de puestos.

Además de la descripción del puesto habrá que crear estándares medibles para cada una de éstas actividades.

---

<sup>16</sup> Robbins P. Stephen. Administración. Prentice Hall, México, 1987.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Existen varias técnicas ó métodos de evaluación:

Técnica de escala gráfica de calificación, es la técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para característica. Posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada característica. Ver figura 2.1.

Empleado _____	Puesto _____				
Departamento _____	Fecha _____				
	<b>CALIFICACIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>INSATIS- FACTORIA</b>	<b>SUFICIENTE</b>	<b>BUENA</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>EXCEPCIONAL</b>
CALIDAD Precisión Conciencia Apariencia					
CANTIDAD Volumen de Producción Contribución					
SUPERVISIÓN RE- QUERIDA Necesidad de asesoría dirección o corrección					
ASISTEN- CIA Regularidad Confiabilidad Puntualidad					
CONSER- VACIÓN Prevención de desper- dicios, pér- didas, protección del equipo					
Evaluador _____					
Comentarios del empleado _____					

Figura 2.1. Ejemplo de una escala gráfica de calificación.

Método de alternancia en la clasificación, éste método evalúa a los empleados clasificándolos del mejor al peor con respecto a alguna característica. Primero se hace una lista con todos los subordinados que se van a calificar y posteriormente se eliminan los nombres de cualquiera que no se conozca lo suficientemente bien como para clasificarlo. Después se hace la evaluación y se indica cual es el empleado con mejor calificación en la clasificación que se evalúa y también el que obtiene la más baja. Ver figura 2.2.

ESCALA DE CALIFICACIÓN - CLASIFICACIÓN	
<p>Considere a todas las personas en su lista en términos de su (calidad).  Tache los nombres de quienes no pueda calificar con base esta calidad.  Posteriormente, seleccione a quien considere que tenga la mayor calidad.  Coloque su nombre en la columna I, en la primera línea, con el número 1.  Elimine ese nombre de la lista. Consulte de nuevo la lista y escoja a la  Persona que tenga la menor de esta calidad. Coloque su nombre hasta  abajo en la columna II, en la línea con el número 20. Elimine ese nombre.  A continuación, de los nombres restantes en la lista, seleccione al que  tenga la mayor calidad. Coloque su nombre en la primera columna, en la  línea 2. Siga con este proceso hasta que todos los nombres hayan  Quedado incluidos en la escala.</p>	
Columna I (Más)	Columna II (Menos)
1 _____	1 _____
2 _____	2 _____
3 _____	3 _____
4 _____	4 _____
5 _____	5 _____
6 _____	6 _____
7 _____	7 _____
8 _____	8 _____
9 _____	9 _____
10 _____	10 _____

Figura 2.2. Escala de calificación - clasificación utilizando la técnica de alternancia de clasificación.

Método de comparación de pares, éste método ayuda a que el método anterior sea más eficaz, por cada característica (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, creatividad, etc.) todos los subordinados se comparan con todos los demás subordinados en pares. Supongamos que se va a calificar a 5 empleados, se elabora una tabla por cada característica, a continuación, por cada característica se debe indicar (con un + ó -) quien es el mejor empleado de ese par, se suma el número de veces que el empleado resultó mejor.<sup>17</sup> Ver figura 2.3.

POR LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD DEL TRABAJO"					
Hombres Calificados					
Comparado con:	A	B	C	D	E
	Art	Bob	Cesar	Diane	Ed
Art		+	+	-	-
Bob	-		-	-	-
Cesar	-	+		+	-
Diana	+	+	-		+
Ed	+	+	+	-	

▲

Bob obtuvo la mejor posición aquí

POR LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"					
Hombres Calificados					
Comparado con:	A	B	C	D	E
	Art	Bob	Cesar	Diane	Ed
Art		-	-	-	-
Bob	+		-	+	+
Cesar	+	+		-	+
Diana	+	-	+		-
Ed	+	-	-	+	

▲

Art obtuvo la mejor posición aquí

Nota: + significa "mejor que"; - significa "peor que". Para cada cuadro, sume el número de signos positivos en cada columna para obtener el empleado con la mejor posición.

Figura 2.3. Clasificación de los empleados mediante el método de comparación por pares.

<sup>17</sup> Dessler, Gary. Administración de personal. Prentice Hall. México, 1991.

### 2.5.1. INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN.

La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro supone habrá de satisfacer la necesidad.

Dentro de la motivación se distingue la intrínseca de la extrínseca. Se da la motivación intrínseca cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o del castigo que ello puede brindarle. Por ejemplo, el profesor que goza de la actividad educativa o del aprendizaje del alumno.

Ocurre la motivación extrínseca cuando la persona se moviliza por la consecuencia de la tarea o sus resultados; o sea para conseguir un premio o evitar un castigo. El premio no necesariamente será monetario. Puede ser una promoción, mayor reconocimiento, etc. Por ejemplo, el profesor que se dedica a la docencia para ganarse la vida o para adquirir un prestigio.

Las personas generalmente están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de una forma si sienten que esa actitud conducirá a que sean recompensadas. Motivar a alguien requiere de 2 elementos:

1. Encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa,  
y
2. Asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte probablemente conducirá a obtener esa recompensa.

Es importante saber lo siguiente: lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivante para una persona que

acaba de pasar 3 horas en una playa con mucho calor, que lo que sería para alguien que tomó tres bebidas frías. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los va a motivar.

De acuerdo a Gary Dessler, podemos afirmar que:

- Las personas tienen muchas necesidades diferentes, por ejemplo: necesidades de existencia o fisiológicas, de seguridad, social, de estima y reconocimiento, de autocontrol e independencia, de confianza, logro y autorrealización. No existen dos personas que tengan exactamente la misma proporción de ninguna de estas necesidades.
- Una necesidad satisfecha no es un motivador.
- En un momento hay más de una necesidad activa, una persona podría estar motivada por más de una necesidad en un momento dado.
- El dinero cubre diferentes necesidades, tales como; reconocimiento, logros, prestigio, etc.
- Las personas también tienen una fuerte necesidad de ser tratadas equitativamente.
- No sólo el dinero puede motivar a las personas, existen las fuentes de motivaciones no financieras:
  1. Un trato justo, equitativo y de apoyo para los empleados
  2. La oportunidad para todos los empleados de que utilicen sus habilidades al máximo y se autorrealicen; llegar a ser todo lo que son capaces de ser y lograr.
  3. Comunicación abierta y honesta entre todos los empleados.

4. La oportunidad para que todos los empleados adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes que afecten a sus puestos.

En fin una verdadera calidad de vida en el trabajo, logrando que el personal satisfaga sus necesidades personales importantes al trabajar en la organización.

*Ser excelente es hacer, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer.*

*Ser excelente es comprender que la vida no es algo que se nos da hecha, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito.*

*Ser excelente es comprender que en base a una férrea disciplina, es factible forjar un carácter de triunfadores.*

*Ser excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias.*

*Ser excelente es saber decir: me equivoqué y proponerse no cometer el mismo error.*

*Ser excelente es levantarse cada vez que se fracasa, con un espíritu de aprendizaje y superación.*

*Ser excelente es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente la realización.*

*Ser excelente es entender que a través del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar la realización.*

*Ser excelente es ser creador de algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, una vida.*

*Ser excelente es ejercer nuestra libertad y ser responsables de cada una de nuestras acciones.*

*Ser excelente es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia.*

*Ser excelente es levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y soñar con lograr lo imposible.*

*Ser excelente es trascender a nuestro tiempo legando a las futuras generaciones un mundo mejor.*

## CAPITULO 3.

### *Análisis de la Pequeña Empresa en su Generalidad*

#### 3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA.

El fundador e iniciador de ésta empresa es el señor Josué Tizatl Pérez, laboró en la empresa Duracrom S. A. De C.V. de 1970 a 1988. Duracrom es una empresa de tamaño medio, en donde el señor Tizatl se desarrolló trabajando desde "Office boy" hasta la gerencia de producción, tiempo después, hubo cambio de directivas en la compañía donde laboraba y tuvo que salir de la empresa, en ese momento el señor Josué Tizatl Pérez decide emprender un negocio propio invirtiendo en maquinaria su liquidación.

En 1988 inició la construcción del salón de cromado, comprando su primer equipo de galvanoplastica; tina forrada de koroseal, rectificador de 2000 amperes y equipo básico.

El señor Josué junto con uno de sus hijos empezaron la empresa familiar en su domicilio (donde residen actualmente: Tianguis Mza. 19 lote 32, Santiago Ahuizotla, Delegación Azcapotzalco, c.p. 02750) y recibían a sus clientes en una mesa y sillas domésticas.

Poco a poco se fueron haciendo de más material y de su cartera de clientes, ésta se da por 2 fuentes: recomendación de otros clientes y sección amarilla. Sadosa se convierte en su primer cliente que le encargó trabajos constantes.

En 1992 se compra una rectificadora de superficies cilíndricas, máquina necesaria para no depender de terceras personas y hacer el servicio completo a los clientes.

En 1996 se hace una tina profunda con un rectificador de 4000 amperes, para cromar piezas de mayor dimensión.

En 1997 se adquiere un predio para hacer una nave y establecer allí el taller mecánico.

En 1999 se compra un torno para la fabricación de piezas que los clientes requieren.

En el año 2000 se compra un rectificador de 10,000 amperes, directamente de Canadá y se fabrica una tina más grande para el cromado de piezas en alta producción. En ese mismo año se compra una máquina soldadora y una máquina honeadora.

El día de hoy cuenta con aproximadamente 150 clientes clasificados entre activos y no tan activos.

Los valores de la empresa son: Calidad, servicio y precio.

Actualmente cuenta con 15 personas laborando en 2 turnos con el siguiente horario:

Primer turno: Lunes a Viernes de 7:00 a 15:00 horas y sábados de 8:00 a 14:00 horas.

Segundo turno: Lunes a Viernes de 15:00 a 22:30 horas y sábados de 14:00 a 20:00 horas.

La capacitación que se les brinda a sus obreros es "sobre la marcha", haciéndose una evaluación práctica. Estos cursos los imparte Josué Tizatl Montalvo.

Sus principales proveedores son:

Materiales Electroprocesados: Cromo en ojuelas

Materiales Lazcano: Cromo en ojuelas

TEMSA: Mantenimiento de maquinaria

Sus principales clientes son:

Balatas American Brake Block, Evenflo y plásticos Omega.

En cuanto a los aspectos ecológicos, el cromo es muy contaminante por lo cual el agua se trata por medio de filtros deteniendo la materia contaminante (agua con cromo) y ésta regresa a la tina de cromación.

Con respecto a la Estructura Administrativa de ésta empresa, no existen departamentos establecidos, reconociendo sólo a 3 personas que realizan las actividades estructurales de la empresa:

Josué Tizatl (papá) y

Joel Tizatl (hijo) Encargados de Ventas y aspectos administrativos.

Josué Tizatl (hijo): Encargado de la producción.

Gran parte del éxito de Cromomex es debido a que los encargados de Ventas (Josué y Joel Tizatl) conocen el proceso de producción y los costos, esto les ayuda para obtener rápidamente las cotizaciones sobre el costo, tiempo de entrega y las condiciones del trabajo a elaborar.

### 3.2. CLASIFICACIÓN.

Según nuestro concepto de microempresa: Son los pequeños negocios que manejan como máximo de ventas anuales el importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año y que tienen de 1 a 15 empleados como máximo. Podemos deducir que la empresa en cuestión es un todavía una micro ya que

cuenta con menos de 15 empleados. Pero se encuentra en el límite inferior para entrar a la clasificación de pequeña empresa.

Con respecto a su actividad ó giro, podemos comentar que es una empresa del ramo industrial, así como también es manufacturera porque adquiere materia prima y la somete a un proceso, con respecto a los manufacturados se cuenta como parte de productos químicos.

Con respecto a su constitución patrimonial, podemos afirmar que es una empresa privada ya que cuenta con capital privado; y lucrativa debido a que busca utilidades principalmente.

Por último, en su clasificación por función económica, entraría dentro de la función secundaria, que es la transformación de materias primas.

### 3.3. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.

Actualmente en Cromomex no existe una estructura definida, pero se puede identificar 2 departamentos, tales como Administración y Producción.

Con respecto a la Administración, los encargados son: Josué Tizatl Pérez (padre) y Joel Tizatl, sus funciones no están especificadas, actualmente realizan las funciones que se necesiten. Les apoya Adolfo Martínez quién es asistente, recibe llamadas telefónicas y atiende clientes. Existen 2 vendedores que atienden a la cartera de clientes (hijos de Josué Tizatl Pérez).

Con respecto a Producción, el encargado es Josué Tizatl Montalvo y es responsable del supervisor de Producción, Control de calidad, Rectificadores, Jefes de turno, tornero y ayudantes de Cromador. El supervisor programa la producción y coordina el trabajo de los rectificadores, jefes de turno y ayudantes

de Cromador. El encargado de Producción coordina el trabajo de Control de Calidad.

No existe un departamento de Compras, Crédito, Contabilidad, Personal y Finanzas.

Próximamente habrá cursos de Motivación y Desarrollo personal buscando tener empleados mejor preparados y que desempeñen con agrado su trabajo.

### 3.4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Este análisis se realizó en base a las siguientes fuentes:

- La Observación
- Cuestionarios a todos los empleados
- Entrevistas con la mayoría de ellos. Incluyendo a los directivos y el dueño.
- Investigación documental que nos facilitó la empresa.

#### 3.4.1. DIAGNÓSTICO. OBSERVACIÓN POR ÁREAS FÍSICAS:

Dentro de la empresa Cromomex se puede distinguir 3 áreas físicas: Control de Calidad, Administración y Producción, siendo ésta última, la más grande. Los días designados para ésta Observación pudimos comprobar lo siguiente:

##### CONTROL DE CALIDAD

- El espacio destinado para esta área esta descuidada y desorganizada ya que se tienen libros, revistas y periódicos atrasados en una caja de cartón que da mal aspecto al espacio.
- El escritorio, destinado a la persona de éste departamento, se encontraba desordenado, contenía ordenes de trabajo dispersas, plumas sueltas y en mal estado, dibujos, piezas mal cromadas devueltas y estaba polvoso.

- La ubicación que se le da a la leche es en el suelo, junto a la entrada a Control de Calidad. Esta leche se les proporciona a los trabajadores para disminuir los riesgos de intoxicación y enfermedades en las vías respiratorias.
- Materiales químicos al alcance de cualquier persona.
- Desorden en los documentos históricos y teóricos que se encontraban en las repisas.
- El teléfono funciona deficientemente.
- En general, el espacio se encontraba sucio, revuelto y descuidado.

#### PRODUCCIÓN.

- El reproductor de cassette se encontraba encendido en todo momento con un volumen alto contaminando el ambiente.
- Los trabajadores al introducir piezas a la tina de cromado no usan guantes de protección.
- Las escaleras son poco prácticas para el desplazamiento del personal.
- El piso tiene líquidos regados que pueden ser peligrosos.
- El perro le da mal aspecto a la planta porque no está aseado ni amarrado.

#### ADMINISTRACIÓN.

- El escritorio está desordenado y con documentos amontonados y extraviados.
- Las personas se encuentran amontonadas en un espacio pequeño, ya que en el área de recepción de clientes está el jefe de producción, asistente, los vendedores y en ocasiones también el encargado de Administración.



- |  |   |
|--|---|
| 3. Empresa familiar                                  | 3 |
| 4. Existe un alto grado de aprendizaje               | 3 |
| 5. Interés en el producto, no es aburrido, me gusta. | 5 |

**NIVEL DE ESTUDIOS ADECUADO PARA EL PUESTO**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Hasta primaria          | 2 |
| 2. Hasta secundaria        | 2 |
| 3. Hasta bachillerato      | 2 |
| 4. Hasta estudios técnicos | 1 |
| 5. No contestó.            | 5 |

**CONOCES LA RELACIÓN DE TU ÁREA CON OTRA DENTRO DE LA EMPRESA**

- |        |   |
|--------|---|
| 1. Sí  | 9 |
| 2. No. | 3 |

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESA RELACIÓN**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Aprendizaje de nuevas cosas      | 3 |
| 2. Colaboración entre departamentos | 2 |
| 3. Control de calidad               | 2 |
| 4. Eficiencia                       | 2 |
| 5. No sabe.                         | 4 |

**CONOCES LA HISTORIA DE CROMOMEX**

- |          |   |
|----------|---|
| 1. Mucho | 1 |
| 2. Poco  | 5 |
| 3. Nada. | 6 |

## CONOCES LOS VALORES DE CROMOMEX

1. Sí 0
2. No. 12

## TE DIERON CAPACITACIÓN?

1. Si 6
2. No 6

## CÓMO FUE?

1. Excelente 0
2. Buena 4
3. Regular 3
4. Nula 3
5. No contestó. 2

## NECESIDADES ACTUALES DE CAPACITACIÓN

1. Conocimiento de mi área 8
2. Relaciones humanas 1
3. Conocer más de toda la empresa 1
4. No contestó 1
5. No sabe 1

## RIESGOS DE MANEJAR CROMO

1. Irritación y deterioro de la piel 5
2. Se infectan las heridas 6
3. Irritación de los pulmones 4
4. No sabe 3
5. Cáncer en los pulmones 1

## QUE HACER EN CASO DE INCENDIO.

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Desconectar la energía eléctrica | 3 |
| 2. Usar extintores                  | 6 |
| 3. Llamar a los bomberos            | 2 |
| 4. Salir corriendo                  | 3 |
| 5. Conservar la tranquilidad        | 1 |

## PASATIEMPOS

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 1. Videojuegos        | 2 |
| 2. Guitarra           | 2 |
| 3. Deportes           | 3 |
| 4. Música             | 1 |
| 5. Lectura            | 1 |
| 6. Televisión         | 3 |
| 7. Convivencia social | 1 |
| 8. Dormir             | 1 |
| 9. No tiene           | 1 |
| 10. Billar            | 1 |

## INCENTIVOS

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. Vales de despensa           | 4 |
| 2. Viajes                      | 1 |
| 3. De acuerdo con lo que tiene | 6 |
| 4. No sabe                     | 1 |

## LO QUE TE GUSTARÍA MEJORAR DE CROMOMEX

1. Relaciones Internas	1
2. Instalaciones	3
3. Seguridad Industrial	2
4. Calidad	3
5. Trato a la gente	1
6. Nada	2
7. No sabe	1
8. No contestó	1

## LO QUE NO CAMBIARIAS

1. Su forma de pensar	1
2. Relaciones amistosas	5
3. Nada	1
4. No sabe	3
5. No contestó	2

## ÚLTIMOS COMENTARIOS

1. Más tiempo de comida	1
2. Más herramientas de trabajo	1
3. Mejorar imagen externa	2
4. Ampliación de instalaciones	1
5. Sin comentarios	8

### 3.4.3. CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS:

ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA
------------	------------

1. Hasta 6 meses	1
2. De 6 meses a 1 año	0
3. De 1.1 a 1.5 años	0
4. De 1.6 a 2 años	3
5. Mas de 2 años	3

#### FUENTE DE RECLUTAMIENTO

1. Recomendación de un empleado de CROMO-MEX	3
2. Familiar	4

#### OPINIÓN REFERENTE A CALIDAD

1. Excelente	0
2. Buena	5
3. Regular	2
4. Mala	0

Observaciones: en ocasiones el material se encuentra sucio en la parte en donde no se cromó debido a la cinta que le protege, aproximadamente 20% del producto total es de mala calidad. 40% del trabajo es defectuoso. Materia prima de segunda y tecnología obsoleta. Se le da al cliente lo que pide.

#### OPINIÓN REFERENTE A LA IMAGEN POR PARTE DE LOS CLIENTES

1. Excelente	0
2. Buena	2
3. Regular	4

4. Mala 1

Observaciones: Instalaciones sucias y amontonadas en ocasiones se entrega el producto con retazos debido a que no hay planeación de la producción. Mala imagen por instalaciones. Retardos en las entregas y presiones a la hora de ella. Se entrega en los tiempos estimados aunque en ocasiones no se cumple.

#### TIPO DE RELACIONES QUE FOMENTA EL DEPARTAMENTO Y LA EMPRESA

1. Amistad 2  
2. Compañerismo 2  
3. Puramente formales 3  
4. Autoritario y de presión 1

Observaciones: Se brincan las unidades jerárquicas, no respetan y va directamente a ordenar pedidos desprogramando la producción. Piques entre supervisión y control de calidad por cuestiones de trabajo.

#### CAPACITACIÓN REQUERIDA

1. Consecuencias del cromo 1  
2. Cualidades y propiedades del cromo 1  
3. Porque se hacen los procedimientos? 2  
4. Relaciones humanas y superación personal 2  
5. Ventas 2  
6. Guitarra 1

#### TIPOS DE RECOMPENSAS

1. Incentivos particulares y/o comisiones 3  
2. Un día libre 1  
3. Reconocimientos no monetarios 1

4. Vales de despensa

1

Observaciones: Otorgamiento de permisos, empleado del mes y reconocimientos verbales.

#### PROBLEMAS MÁS COMUNES

- |   |   |
|---|---|
| 1. Falta de respeto de las líneas jerárquicas y planeación de producción ocasionando presiones en el trabajo y mala calidad | 3 |
| 2. Falta de los instrumentos para realizar el trabajo (tornillos, inadaptación del rack)                                    | 1 |
| 3. Falta de compromiso de los trabajadores  | 2 |
| 4. Inasistencia de los trabajadores   | 1 |
| 5. Clientes morosos   | 1 |
| 6. Mala comunicación entre departamentos  | 1 |

#### RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

- |  |   |
|--|---|
| 1. Proporcionar el equipo de seguridad necesario para producir de manera segura y bajo nivel de riesgo | 1 |
| 2. Cuidar intensivamente la salud de los trabajadores  | 1 |
| 3. Mejorar la planeación de la producción  | 1 |
| 4. Mentalidad de los empleados, capacitación continua del trabajo y superación personal                | 2 |

Estas entrevistas se realizaron al personal de los siguientes puestos:

1. Cromador
2. Jefe de turno
3. Supervisor de producción

4. Control de calidad

5. Ventas

6. Jefe de producción

7. Administración

#### 3.4.4. GENERALIDADES DE LOS CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS:

Cromomex es una empresa que en su 85% está constituida por jóvenes que van desde los 16 años a los 30, con antigüedad que va desde 1.5 años en adelante, jóvenes contratados principalmente por 2 fuentes de reclutamiento: familiar y recomendación de algún empleado de Cromomex, en general son jóvenes que pueden adaptarse fácilmente al cambio. Los empleados tienen, en promedio, la secundaria y trabajan a gusto en Cromomex principalmente por éstas razones:

- El trabajo no es aburrido
- Existe un alto grado de aprendizaje
- La empresa es familiar

Lamentablemente, la mayoría de ellos no conoce la importancia de trabajar con calidad y hacer las cosas bien a la primera vez. La calidad, según los mismos trabajadores, va de buena a regular, la imagen que ofrece Cromomex a sus clientes va de regular a buena.

Asimismo, la mayoría de los trabajadores no conoce la historia de Cromomex, ni sus valores.

Con respecto a la capacitación, la mayoría recibió capacitación sobre la marcha no habiendo un período de inducción, siendo con ello una de sus principales deficiencias la falta de capacitación del trabajo.

La mayoría pide una capacitación sobre su área, algunos piden además pláticas referentes a Relaciones Humanas y superación personal. Los trabajadores de Producción piden información sobre los riesgos de manejar cromo.. Los trabajadores necesitan capacitación sobre higiene y seguridad industrial. Asimismo, los vendedores acerca de Ventas, estrategias de mercado y comercialización

Las relaciones que fomenta el departamento de Producción son puramente formales, sin embargo entre los trabajadores existe compañerismo y amistad.

Con respecto a sus pasatiempos, tienen gustos variados, entre los más sobresalientes están:

- Videojuegos
- Guitarra
- Deportes
- Televisión

Ellos consideran como objetos de incentivación:

- Incentivos personales (distinciones particulares)
- Vales de despensa
- Viajes, un día libre, pases para espectáculos
- Reconocimientos no monetarios

En general, los trabajadores se sienten a gusto en Cromomex, pero les gustaría mejorar:

- Las instalaciones y mejorar la imagen externa
- La calidad

- La Seguridad Industrial
- Relaciones Internas (trato a la gente)

Y no les gustaría cambiar:

- Relaciones amistosas
- Su forma de pensar.

Los problemas más comunes son:

- Falta de respeto de las líneas jerárquicas y poca planeación de la producción.
- Falta de compromiso de los trabajadores
- Mala comunicación entre departamentos

Las recomendaciones que dan los empleados para mejorar el desempeño son:

- Capacitación continua a los trabajadores y superación personal
- Proporcionar el equipo necesario para protección de los trabajadores.

### 3.4.5. ANÁLISIS POR ÁREAS DE CROMOMEX:

#### LIDERAZGO EMPRESARIAL.

La visión de la empresa es la de crecimiento continuo y lograr ser una mediana empresa estable siendo uno de los mejores en el ramo.

Misión: Ofrecer la calidad que el cliente pida y día a día ofrecer rapidez, servicio y precio a cada cliente.

No existe una cultura de efectividad, no se fomenta el desarrollo personal ni profesional, a consecuencia de esto los empleados no se sienten comprometidos con la empresa (solamente los empleados que forman parte de la familia y eso con sus excepciones).

El ambiente que se fomenta en el departamento de Producción no es tenso, pero tampoco ameno.

No se respetan las líneas jerárquicas (las cotizaciones no las da una persona específica sino varias lo que crea un desajuste en la planeación financiera, así también no se respeta la planeación de la producción habiendo constantes ajustes en este departamento provocando presiones sin motivo en los trabajadores)

No existe una estructura formal adecuada y esto ocasiona que haya constante duplicidad de funciones, mala coordinación entre áreas, tareas importantes sin realizar, incertidumbre en el trabajo, etc.

#### RECURSOS HUMANOS.

No existen incentivos personales, solo grupales, ocasionando que los empleados no se esfuercen por alcanzar las metas de la empresa.

Cuando el empleado entra a laborar a Cromomex no firma ningún tipo de contrato de trabajo, hasta hoy se han venido cumpliendo los derechos de los trabajadores tales como; séptimo día, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, seguro social, bonos de productividad y finiquito de acuerdo a la ley cuando así lo requiere.

Sería conveniente que haya una prueba del compromiso entre las 2 partes interesadas (empleados y patrones).

No hay capacitación continua, los trabajadores no saben ampliamente la razón de los procesos, las consecuencias de trabajar con cromo y falta un cuidado de la salud por parte de los empleados y de la empresa. La empresa debe proporcionar el material requerido y fomentar la protección, seguridad e higiene industrial.

En cuanto a sueldos, están conformes por lo que tienen actualmente, pero manifiestan que de ser posible se de incentivación con:

- Cursos de motivación

- Reconocimiento del empleado del mes
- Vales de despensa
- Boletos de cine, parques de diversiones, etc.
- Tiempo libre.
- Incentivos personales (distinciones particulares)
- Reconocimientos no monetarios

Se debe realizar un perfil del puesto y del candidato a fin de tener personal calificado, con amplio conocimiento del producto y con intenciones de aprender.

Se debe conseguir una capacitación en cuestiones de seguridad industrial por el alto riesgo que se tiene al utilizar los materiales de cierta peligrosidad.

#### PRODUCCIÓN.

No hay una adecuada planeación de la producción haciendo esto que en ocasiones haya demasiada presión por las entregas y en otras, poco trabajo. Cuando hay presión, la mala calidad se hace notar y provoca retrasos por reprocesamiento ó mala calidad en la presentación del producto terminado (sucio).

En general, la productividad es alta, debido a que la capacidad de producción es mayor que los pedidos que entran por parte de Ventas, haciendo que en varias ocasiones Producción tenga poco trabajo que realizar.

La mala calidad también se debe a la maquinaria medianamente obsoleta y a lo poco práctico de las instalaciones (están sumamente apretados) teniendo constantemente sucio y resbaloso el suelo.

Se hace indispensable proporcionar el equipo necesario para protección de los trabajadores, ya que ésta función está muy descuidada por parte de la

administración, resultando que los trabajadores se sientan inseguros en su trabajo y tengan una actitud de rebeldía en contra de la empresa.

Con respecto al área de fabricación de piezas apenas se está incursionando en éste proceso, es importante que Cromomex ofrezca una adecuada capacitación al personal que va a laborar en ésta área para que puedan lograr introducirse con éxito en este nuevo mercado.

Se hace necesario acondicionar perfectamente las áreas de producción, tanto fabricación de piezas como de cromación y rectificado.

Son necesarios los cursos para el área de control de calidad, buscando con esto mejorar la calidad del cromo y atención a clientes a fin de que ellos se sientan a gusto con Cromomex y ofrecerles un valor agregado.

#### CONTABILIDAD.

Su manejo, en general es eficiente, debido a que lo maneja un despacho contable, el administrador solo manda las facturas y comprobantes a fin de que la contadora tenga actualizada la contabilidad con sus respectivos respaldos. En ocasiones, debido a la carga de trabajo que tiene el encargado de administración, resulta que el pago de la nómina llega tarde ó un día después, causando inconformidades entre los empleados.

#### FINANZAS.

Sus finanzas son sanas, debido a que el negocio es altamente lucrativo, con poca inversión y mucha utilidad. Como consecuencia, sus ingresos ayudan a que los materiales y herramientas que se utilizan se adquieran con las mismas utilidades impidiendo que pidan préstamos bancarios y crediticios. Solo tienen créditos con

sus proveedores y dependiendo de la liquidez que tengan pueden otorgar crédito a sus clientes a 30 y 60 días, supliendo las políticas de algunos de sus clientes de pagar a 30 días.

Un problema por el cual no piden créditos es el alto grado de complejidad y burocratización de éstos procesos, así como los altos requisitos que tienen que cubrir; por lo cual, ellos prefieren comprar de contado ó con crédito a corto plazo (3 ó 4 meses).

#### **COMPRAS.**

El administrador es el responsable directo de ésta actividad. En ésta área hay una serie de inconformidades debido a que sus funciones que son compra de equipo de seguridad (guantes de camaza, de hule, botas, batas, mascarillas) y materiales (tornillos, lijas, etc.) no son proporcionados en el tiempo necesario haciendo, a criterio de los empleados que el trabajo sea riesgoso. Esa función debe realizarse por una persona que dedique especial cuidado a esas adquisiciones.

#### **VENTAS Y MARKETING.**

La fuerza de ventas es débil debido a la nula capacitación y falta de compromiso que tienen los responsables de esa área. Se necesita gente preparada intelectualmente para esa actividad.

La mercadotecnia no es eficiente, podría efficientarse con:

- Actividad de relaciones públicas: tarjetas, obsequios, rotular la puerta de acceso. Promociones, invitaciones especiales.
- Mejor apariencia de las instalaciones: limpieza, quitar ruidos, acondicionar una sala de recepción, dar más espacio a producción y administración.
- Publicidad por Internet:, calendarios, posters, publicidad en revistas del ramo.

- Abarcar eficientemente el mercado: SIEM, mandando representantes de ventas a zonas industriales.
- Desarrollo de nuevos productos: definir y activar el área de fabricación de piezas obteniendo las herramientas necesarias para dicha actividad.

## MANTENIMIENTO Y TECNOLOGÍA.

El mantenimiento no es periódico y preventivo, solo se realiza cuando empieza a fallar una máquina.

La tecnología que ellos utilizan es de mediados de los 80's, por ejemplo, una máquina en particular viene de Canadá y es medianamente obsoleta.

Actualmente están construyendo una maquinaria para fabricar piezas a fin de ampliar su mercado meta.

*El próximo otoño, cuando veas los gansos dirigiéndose hacia el sur para el invierno, fijate que vuelan formando una V. Tal vez te interese saber lo que la ciencia ha descubierto acerca del por qué vuelan en esa forma. Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más de su poder que si cada pájaro volara solo. Las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad pueden llegar a donde deseen más fácil y rápidamente porque van apoyándose mutuamente.*

*Cada vez que un ganso se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia de aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder del compañero que va adelante. Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.*

*Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar. obtenemos mejores resultados si tomamos turnos haciendo los trabajos más difíciles. Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad. Una palabra de aliento produce grandes beneficios. Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que está nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere, y solo entonces los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo. Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos uno al lado del otro apoyándonos y acompañándonos.*

*Al leer una y otra vez este ensayo siento la tentación de parafrasear las palabras de Jesús: Mirad los gansos: no van a la universidad ni pretenden ser cristianos, pero ni aún Salomón con toda su sabiduría se portó como uno de ellos.*      *Maritza Crespo*

## CAPITULO 4.

### *Diseño de la Organización. Caso Práctico*

#### 4.1. PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Mas allá de las relaciones formales representadas en los organigramas, dentro de la organización están comenzando a ser mucho más importantes los otros tipos de relaciones (relaciones informales, no permanentes, enfocadas solo a un objetivo concreto).

La empresa, más que un conjunto de elementos o un conjunto de personas, es un conjunto de relaciones. Todos los elementos se influyen mutuamente y muchas de éstas influencias son simultáneas.

La empresa es una "red" por la que circula energía (ideas, proyectos, propuestas, información, símbolos, imágenes) y todo esto que circula genera dinamismo. La empresa es una estructura que está en constante movimiento.<sup>18</sup>

Todo lo que sucede en una organización está conectado y el atacar una variable genera efectos en otras partes del sistema, luego entonces, un sistema mal diseñado es costoso trayendo efectos desastrosos para la empresa, con riesgo de morir.

La estrategia planteada para Cromomex es: Eficientar las actividades internas de Cromomex tales como Productividad, Ventas, Servicio, Estructura y Cultura Organizacional llevando a mejorar la calidad, imagen y posicionamiento de la empresa dando como resultado un crecimiento integral.

---

<sup>18</sup> Kastika, Eduardo. Desorganización Creativa, Desorganización Innovadora. Macchi. Argentina. 1994.

Sobre la base de lo analizado en los capítulos anteriores, Cromomex requiere lo siguiente:

- Diseño de estructura. Ver Figura 4.1.
- Implementar los siguientes Manuales: Manual de Organización, Manual de Bienvenida, Manual de Procedimientos y Manual de Políticas.
- Establecer una cultura de desarrollo personal para cada uno de los empleados de Cromomex. Como comentamos anteriormente, la mayoría de los trabajadores, ellos se pueden adaptar mas fácilmente a los cambios.
- Realizar desayunos mensuales en los cuales se muestren los avances y se tenga convivencia entre los subordinados y los jefes.
- Reestructuración de la planta a fin de que se aprovechen al máximo los espacios. Mejora de la fachada a fin de obtener mejor imagen externa
- En Producción:

Proponemos un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial que contemple entre otros puntos, los siguientes:

Que cada empleado se debe hacer responsable de mantener su área de trabajo limpia y ordenada. Lo anterior incluye animales que puedan ambular por los talleres.

Cada empleado será responsable de darle el mantenimiento practico a su maquinaria.

Cada empleado debe concientizarse del uso del equipo de seguridad y proporcionarlo en el tiempo oportuno.

Para lo anterior, aconsejamos cursos específicos sobre higiene y seguridad industrial.

## ORGANIGRAMA DE CROMOMEX S.A. DE C.V.

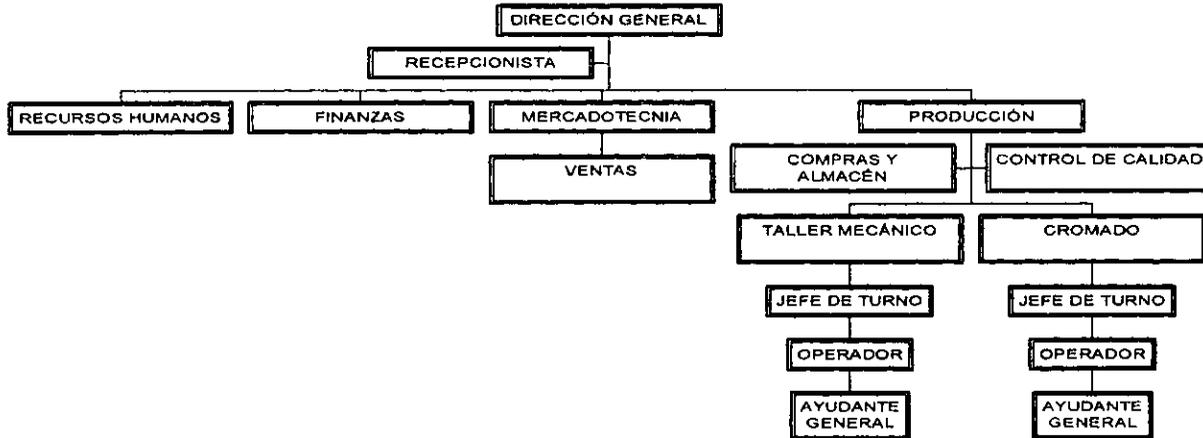


FIGURA 4.1. ORGANIGRAMA DISEÑADO PARA CROMOMEX.

Este es el Organigrama que, después del análisis hecho en la empresa, proponemos para su implantación.

Hablando del Organigrama, una herramienta esencial, para que logre los objetivos que perseguimos en la empresa, serán los Manuales Administrativos, principalmente el Manual de Organización donde se analizan cada una de las funciones encomendadas a cada departamento. Dentro de éste Manual hay un apartado donde se analiza el perfil de la persona para cada puesto a fin de que se encuentre "la persona adecuada para el puesto adecuado".

➤ En personal:

Capacitación continua sobre: Su trabajo; El Cromo: sus generalidades, peligros, su manejo y utilidad; La importancia de la calidad integral. Promover la seguridad industrial en el trabajo. Es decir, armar todo un programa de capacitación continua para que el empleado tenga todas y cada una de las herramientas para ser eficiente dentro de la empresa y fuera de ella.

Coordinar diversas conferencias ó platicas acerca de la superación personal por lo menos una vez al mes.

Conocimiento de la historia de Cromomex a fin de identificar al empleado con la empresa.

Fomentar de manera diaria los valores internos y hacia el cliente. Desde los niveles superiores hasta el nivel menor.

Programas de incentivación eficaces haciendo estudios sobre que es lo que motiva a los empleados. Proponemos las siguientes formas de incentivación:

Distinciones particulares: empleado del mes, su historia en una pizarra donde lo puedan ver todos los integrantes de la organización.

Vales de despensa: A quién tenga alta productividad.

Premios a escoger: cursos de guitarra, videojuegos, tiempo libre, pases para espectáculos, entre otros.

Proponemos un Reglamento Interior de Trabajo que contemple la normatividad según la ley, para todos los empleados de Cromomex.

Proponemos que se redacte un Contrato de Trabajo y que sea firmado por cada uno de los empleados y, desde luego, se respete por los directivos de la empresa.

- Se propone la siguiente Misión y Visión:

#### MISIÓN.

Ser una empresa procesadora de cromo y lo relativo a la fabricación y mantenimiento de piezas industriales con la finalidad de satisfacer continuamente las necesidades del cliente logrando un crecimiento y consolidación de Cromomex y de sus empleados, éstos últimos en el área laboral y también personal.

#### VISIÓN.

Cromomex es una empresa capaz de llegar a ser la número uno en su ramo, deseamos con toda nuestra fuerza lograrlo. Cada empleado de Cromomex es su fuerza, creciendo ellos crece Cromomex, por eso buscamos nuestra consolidación interna logrando así poner las bases de una hermosa pirámide y llegar a ser el mejor.

- Proponemos la siguiente cultura organizacional:

#### VALORES.

1. RESPETO Y CONFIANZA.
2. ACTITUD.
3. LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO.
4. CAPACITACIÓN – EDUCACIÓN.
5. COMUNICACIÓN.
6. INTERÉS.

HACIA LOS CLIENTES: PRECIO, CALIDAD Y SERVICIO.

## RESPECTO Y CONFIANZA

Si respetamos de manera genuina a colegas y empleados, esos sentimientos serán transmitidos sin necesidad de ningún artificio ó técnica. Además serán recíprocos. Es imposible que la administración basada en técnicas de control y manipulación tengan éxito. Se debe confiar en la capacidad y sabiduría del grupo. Sus fortalezas no se basan únicamente en el control, sino en otras cualidades: pasión, sensibilidad, paciencia, tenacidad, valor, firmeza, entusiasmo y capacidad de asombro. No se pueden utilizar técnicas para moldear a los empleados como si le diéramos forma a la arcilla, moldearlos en lo que nosotros queremos que se conviertan, pero esto así no funciona.

En la empresa se debe presentar y mantener un alto grado de confianza mediante lo siguiente:

- Impulsar un conjunto de objetivos compartidos
- Formar equipos en lugar de concentrarse solo en individuos
- Ofrecer recompensas en lugar de castigos
- Prestar atención a las inquietudes, intereses y problemas personales de los empleados.
- Buscar que a los empleados les encante su trabajo.

## ACTITUD

El cambio ó adopción de actitud es un aspecto muy importante dentro de la organización, desde el nivel jerárquico más alto de la empresa deberá existir la cooperación, compañerismo, etc. Asimismo se debe resaltar la importancia del

empleado en la empresa. La importancia de que hagan las cosas bien y a la primera, el compañerismo (fomentar la mejora de relaciones) y ser un equipo. Los problemas se deben tratar de raíz y realizar el cambio desde los mandos superiores hasta los mandos más inferiores.

*"Haced lo que digo y no lo que hago" dijo el maestro a sus discípulos, pero ellos replicaron: "es que es más fácil imitarte que entenderte".*

Creemos que a la gente hay que darle un entorno de respeto, de seguridad en el trabajo, de sentimiento de justicia y de orgullo logrando una actitud positiva.

## LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO.

No existe una manera mágica y concreta para darle éxito a una organización. No existe la forma correcta de ser un administrador. Líderes de todos los tipos disfrutan del mismo nivel de éxito y parte de la razón de esto es que los empleados tienen el poder de hacer que sus líderes se vean bien. Las empresas sobreviven porque la mayoría de la gente trata de desempeñarse lo mejor que puede y realizará el esfuerzo necesario para que el trabajo se lleve a cabo bajo

cualquier circunstancia, sin importar el tipo de liderazgo a que la sometan. Pero para que esto se lleve a cabo se requiere que el empleado tenga un compromiso con una disciplina continua, por ejemplo, las dietas más estrictas no funcionan; pero una modificación permanente de nuestros hábitos alimenticios, sí.

Un aspecto muy importante que afecta considerablemente a la eficiencia, es sin duda, la idea estereotipada del líder ó jefe. Nos imaginamos a una figura dominante, hablando y no escuchando, sentada en un escritorio grande y limpio, gritando órdenes, haciéndose cargo, agresivo, pragmático, etc. Depender de una persona, el gerente por ejemplo, para que aporte el liderazgo, fomenta expectativas que no es posible cumplir. Además, le roba al grupo sus facultades, conduce a la sobredependencia del administrador. A su vez, la respuesta del líder a ésta dependencia es, participar en áreas de control y responsabilidad que representan un uso deficiente del tiempo y que quizá sobrepasen sus capacidades y por ende, disminuye la productividad del grupo.

Los verdaderos líderes se definen por los grupos que atienden, y comprenden que el trabajo es interdependiente con el grupo. Son capaces de definir su tarea como evocadora del conocimiento, técnicas y creatividad de aquellos que ya se encuentran en la organización. Tienen la capacidad de promover la inteligencia y participación de los integrantes del grupo que, de otra forma, tal vez no participarían en las discusiones.

En un equipo que funciona bien, el comportamiento del líder no se diferencia en mucho del de otros integrantes responsables del grupo.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Farson, Richard. Administración de lo Absurdo. Prentice Hall, México, 1996.

Los mejores líderes son aquellos que sirven a su gente, las personas más exitosas en adquirir poder no dominan al grupo, sino que, lo sirven: llaman a aquellos que casi no hablan, escuchan con atención a todos, exponen de manera clara sus puntos de vista, pero también alientan a los demás para que planteen los suyos, ayudan al grupo a permanecer concentrado en el problema.

Algunas veces olvidamos que el liderazgo es un papel compartido, desempeñado en parte por las personas que no son los líderes titulares, por ejemplo; los presidentes cuentan con asesores, los directores generales, también. Es frecuente que los líderes sean conducidos y administrados por sus empleados.

Los exdrogadictos tienen más éxito en alejar a otros adictos de las drogas que los psiquiatras, los estudiantes aprenden más entre sí que de sus profesores. Una comprensión total de cualquier problema se encuentra solo en manos de las personas que lo han experimentado. Basándonos en lo anterior, debemos realizar una administración participativa, las personas que deben realizar el trabajo deben tomar parte en las decisiones que les afectan.

### CAPACITACIÓN - EDUCACIÓN.

La capacitación debe ser fundamental, ya que conduce al perfeccionamiento de habilidades y técnicas. Y aquí introducimos el concepto de educación, la educación conduce no a la técnica sino a la información y al conocimiento, que en las manos correctas llevará a la comprensión e incluso a la sabiduría. Y la sabiduría conduce a la humildad, compasión y respeto. Con el tipo correcto de educación, las personas adquieren una mejor comprensión de sí mismos,

aprenden acerca de sus propios estilos interpersonales, sus reacciones ante los demás y el efecto que producen, sus prejuicios, fortalezas y debilidades.

## COMUNICACIÓN.

Es importante sustentar en las organizaciones de hoy, la idea de la administración participativa. Al parecer, en las organizaciones debe existir un nivel óptimo de comunicación, mas allá de la cual la comunicación adicional o ampliada llega a ser disfuncional.

Muchos problemas de comunicación son, en realidad, problemas de equilibrio del poder. Cuando se les pide a los subordinados que se comuniquen con franqueza con sus superiores, corren el riesgo de la vulnerabilidad aumente, lo que llevará a consecuencias potencialmente fatales. En cierta ocasión, una mujer, motivada por sus colegas subió a hablar con su jefe y "limar sus asperezas", siguió el consejo y muy poco tiempo después la despidieron. Sólo cuando el equilibrio del poder es relativamente parejo es posible lograr una real y sincera comunicación.

Cada organización y cada localidad de trabajo debe adaptar ó generar sus medios propios, en función de objetivos y políticas muy claras, para eficientar su comunicación, tales como buzón de sugerencias, boletín, comunicación abierta, etc.<sup>20</sup>

Cuando se realice alguna junta, se recomienda que no sea en la oficina del jefe, más bien, en otra área, con una mesa redonda (o sin ella), sin mensajes de autoridad por parte del jefe.

Esto conlleva a que en toda la empresa se fomente el saber escuchar: escuchar

---

<sup>20</sup> Giral Barnes, José. Cultura de Efectividad. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1993.

exige franqueza, confianza y respeto, se trata más de una actitud que de una técnica. La mejor forma de escuchar no proviene de la técnica sino de interesarse genuinamente en lo que de verdad le importe a la otra persona. No importa su jerarquía, su nivel de estudios, todos tienen la misma importancia en la empresa.

### INTERÉS.

Algo muy importante, es que en el medio laboral; la creatividad y el deseo de logro se da cuando el jefe dedica tiempo para interesarse en la tarea de un empleado, para averiguar en que dirección se orienta el trabajo, los problemas y posibilidades que presenta, la forma en que el empleado lo maneja. Pero el interés es exigente y consume tiempo, lo que probablemente explica por qué muchos administradores recurren solo al halago como sustituto de lo anterior, confiando en que éste logre los mismos resultados.

Los administradores deben tomarse un tiempo para traer pequeños obsequios, ofrecer fiestas, recordar cumpleaños, enviar notas, y desempeñar otros actos similares de buena voluntad hacia sus empleados, lo anterior no solo ayudará a lograr una fuerza de trabajo más productiva, sino también ayudará a crear un clima de calidez que todos queremos para nosotros y para los demás. Obviamente todo esto en un sentimiento genuino y sin ningún otro propósito.

### PRECIO.

Cada cotización que se le dé a los clientes irá firmada por el gerente de Mercadotecnia. El gerente buscará tener los precios actualizados, un porcentaje

menor que el promedio de la competencia buscando no sacrificar la utilidad promedio obtenida hasta hoy.

### CALIDAD.

La calidad implica el conocimiento profundo tanto de las necesidades del cliente (cercanía con el cliente, identificar con precisión a nuestros clientes, saber exactamente qué esperan de nosotros, ganar su preferencia y conservarla), como cada una de las fases del proceso de elaboración, así como el máximo control posible de cada una de ellas por parte de quién es el responsable de su realización. Se debe prevenir y asegurar la calidad.

Dentro del organigrama se ha considerado el departamento de Calidad, es cierto que la administración moderna menciona que en las empresas debe existir la calidad integral, pero por la naturaleza del negocio, es importante evaluar (por el momento) la calidad de los productos que ofrece Cromomex por medio de un departamento, pero en un futuro se quitará este departamento.

### SERVICIO.

Cromomex se debe poner realmente "en los zapatos" del cliente. El servicio es un concepto integral. Al huésped de un hotel no le interesa si quien no hizo su tarea fue la división de cuartos, de mantenimiento de alimentos y bebidas. Al cliente no le interesa saber cuál fue el ingrediente que arruinó el pastel; para él, es el servicio completo lo que está bien o no. Una empresa dividida nunca será capaz de servir eficientemente al cliente y por eso la comunicación y el trabajo en equipo son muy

importantes.

Desde que el cliente tenga contacto con nosotros, le mostraremos la grande empresa que es Cromomex, se le brindarán los valores internos de la empresa y la atención requerida a fin de que se sienta a gusto dentro de la empresa y con los servicios que ella presta.

#### 4.2. IMPLEMENTACIÓN.

Es importante que primeramente se le presente el diseño al Director General a fin de que esté totalmente de acuerdo. Inmediatamente después explicar de manera muy detallada, el diseño y todo lo que conlleva, a cada una de las gerencias de nueva creación.

Inmediatamente después, es aconsejable reunir a todas las personas y presentarles de manera general el cambio organizacional para Cromomex. Buscar que cada empleado se comprometa con el cambio.

Es conveniente que haya reuniones quincenales en el departamento de Producción con: supervisor, jefe de turno, operador, ayudante general y gerente a fin de platicar los problemas propios de Producción.

No olvidemos que es un proceso, es por ello que cada paso que demos debe ser con mucha claridad y precaución. Por ello, es necesario que desde los niveles gerenciales, se conozca ampliamente los Manuales de Organización, Procedimientos y Políticas. Asimismo, es necesario que mínimo cada año se actualice (o cada vez que se requiera) cada uno de los manuales.

Es importante, que se realicen juntas mensuales a fin de evaluar y premiar los logros de cada empleado y fortalecer las relaciones formales e informales dentro de la empresa.

#### 4.3. EVALUACIÓN.

Es importante que la primera evaluación se realice a los 6 meses de existencia de la estructura a fin de corregir desviaciones. Luego, al año deberá considerarse la necesidad de rediseño ó ajustes en la estructura a fin de que siga siendo funcional la estructura implementada. En consecuencia, cada año será necesario realizar ésta evaluación, pero si se hace necesario realizar cambios antes del periodo de evaluación, será indispensable hacerlos.

Debido a que es una estructura flexible, puede adaptarse fácilmente a las necesidades cambiantes de la empresa. Los valores deberán cambiarse sólo que cambie drásticamente el medio ambiente.

A continuación, en los diversos anexos se mostrará primeramente el cuestionario que se aplicó a todos los empleados de Cromomex, después se mostrará el Organigrama diseñado, así como cada uno de Manuales propuestos a la empresa que han hecho el logro de la eficiencia y productividad en la misma.

## ANEXOS.

# Anexo 1

## CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA

## CUESTIONARIO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE CROMOMEX.

Este cuestionario es confidencial, incluso no lo leerán las personas que están encargadas del taller, te suplicamos seas sincero y honesto en tus respuestas. Este cuestionario no servirá para evaluar tu desempeño, mas bien, servirá para mejorar a Cromomex ofreciéndote mejores oportunidades de desarrollo personal.



1. Cuál es tu nombre?
2. Qué edad tienes?
3. Cuál es tu nivel máximo de estudios?
4. Te gusta trabajar en Cromomex? Por qué?



5. Cuál es el nombre de tu puesto?
6. Comenta cual es el objetivo principal de tu puesto
7. Cuáles son las principales funciones en tu trabajo?



8. Cuál crees que sea el nivel de estudios adecuados para desempeñar este Puesto?
9. Conoces la relación de tu área con otra dentro de tu empresa? Mencionala
10. Cuáles crees que son las ventajas y desventajas de esa relación entre un área y otra.

11. Comenta lo que conoces acerca de Cromomex, con respecto a su historia.



12. Sabes cuáles son los valores que fomenta Cromomex? Mencionalos

13. Cuando entraste a laborar a Cromomex, ¿Te dieron capacitación? Coméntanos que tipo de capacitación y como fue.

14. Crees que fue suficiente la capacitación que te dieron? Porqué?



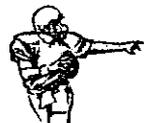
15. Cuáles son tus necesidades actuales de capacitación?

16. ¿Conoces los principales riesgos que pueden traer el manejar cromo? Mencionalos

17. Qué harías si se inicia un incendio en el taller?



18. Cuáles son tus pasatiempos favoritos?



19. Qué tipo de incentivos te gustaría que te brindara Cromomex?

20. Ordena del 1 al 8 los siguientes conceptos de acuerdo a como tu creas mas importante en tu trabajo.

- Sentirse importante ( )
- Seguridad en el empleo ( )
- Buen sueldo ( )
- Trabajo interesante ( )
- Crecimiento profesional ( )
- Buenas condiciones de trabajo ( )
- Amistad en el trabajo ( )
- Otro \_\_\_\_\_ ( )



21. Qué te gustaría mejorar de Cromomex?

22. Qué es lo que no cambiarías de Cromomex ?

23. Si así lo deseas haznos comentarios acerca de lo que tu quieras...



Con tu ayuda podremos mejorar a Cromomex, por favor vuelve a leer las preguntas, con las respuestas que anotaste, no olvides responder a todas.

Toda ésta información será de enorme ayuda para mejorar tu empleo, te agradezco tu sinceridad y apoyo.

MUCHAS GRACIAS.



---

Antes de que amanezca, mi alma está ya dispuesta a luchar, dejaré la oscuridad y mi cobardía porque el nuevo día va a empezar.

Me voy a superar, ese es mi empeño, mil veces me lo voy a repetir, hoy se harán realidad todos mis sueños, mis enormes deseos de vivir, me asomaré al balcón y en el viento escribiré mi nombre sin cesar y me diré contento: "este día tengo que triunfar", y al sentir lo infinito de mi esencia absorto pensaré: Gracias Señor, Gracias Señor por haberme regalado la existencia, por darme la aventura de tu amor, que bello es el mundo que nos diste, que sublime tu gran misericordia. Te prometo que hoy no estaré triste, ni buscaré motivos de discordia y al contemplar el paisaje luminoso ante el mudo esplendor de la creación, todo mi ser se llenará de gozo e inundaré de paz mi corazón. Hoy voy a perdonar al que me ofenda igual como dice tu oración, hoy voy a ayudar a aquél que pretenda pedirme perdón y en su amargura algún favor, hoy voy a tratar de ser distinto con un nuevo vigor y un nuevo anhelo, haré triunfar la verdad sobre el instinto, para subir un peldaño hacia el cielo, hacia Ti. Señor, antes de amanecer estoy dispuesto a enfrentarme a la vida con valor, aceptaré gustoso el reto de CADA DIA SER MEJOR.

## Anexo 2

# MANUAL DE BIENVENIDA

C  
M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

## MANUAL DE BIENVENIDA

GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS.

ENERO 2001

## ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	3
COMO USAR EL MANUAL.	3
BIENVENIDA.	4
DIRECTORIO.	5
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	6
ORGANIGRAMA.	7
MISIÓN.	8
VISIÓN.	8
VALORES.	8
PRODUCTOS QUE OFRECE.	9
PRESTACIONES QUE OFRECE A SUS EMPLEADOS.	9

## INTRODUCCIÓN.

Este Manual de bienvenida es un documento que te llevará de la mano por ésta empresa, desde el momento que ingreses a ella, deseamos que formes parte de nuestro equipo lo más pronto posible, es por ello que a continuación te presentamos los antecedentes de la empresa, su estructura administrativa, su misión, visión, valores y algunos otros aspectos que ayudarán a darte un aspecto global de lo que es Cromomex S.A. de C.V.

Los objetivos que se persiguen con éste manual son los siguientes:

- Facilitar, al nuevo empleado, la inducción del trabajador a su unidad de trabajo.
- Proporcionar al personal de Cromomex S.A. de C.V. un instrumento administrativo donde se muestre el origen, la filosofía y la finalidad de la empresa a fin de iniciar su integración a la misma.
- Dar a conocer las prestaciones laborales a que el personal tiene derecho dentro de ésta organización.

## COMO USAR EL MANUAL.

Para que puedas aprovechar al máximo éste manual por favor consulta el índice y busca lo que desees localizar.

Este manual es interno, por lo tanto cualquier uso indebido será causa de sanción.

Si tienes dudas, comentarios ó sugerencias, por favor acércate al área de Administración, o bien, introduce un papel en el buzón que está ubicado en el área de Producción.

## **BIENVENIDA.**

### **BIENVENIDO A CROMOMEX! ! !**

Acabas de incorporarte a una empresa que busca lograr y mantener el liderato en la industria del cromado y la fabricación y mantenimiento de piezas industriales.

Hoy entras a una empresa que busca crecer a la par que desea que crezcas tú junto con ella. Te invitamos a que te integres al gran equipo de trabajo y seas parte de la familia Cromomex. Cromomex te dará la oportunidad de crecer profesionalmente, estamos comprometidos en brindarte una capacitación continua no sólo en el área laboral sino en tu desarrollo personal.

Cromomex es una empresa que está en crecimiento y consolidación, es por ello que te brindamos oportunidades a fin de que crezcas profesionalmente. Sólo tú limitarás tu desarrollo aquí en Cromomex.

Así es que eres Bienvenido, Cuentas con nosotros para lo que tu gustes y

**MANOS A LA OBRA.**

**DIRECTORIO.**

**DIRECTOR GENERAL**

Sr. Josué Tizatl Pérez

**RECURSOS HUMANOS**

Lic. Adolfo Martínez Araiza

**FINANZAS**

Lic. Gustavo Pérez Rodríguez

**MERCADOTECNIA**

Lic. Epifanio Gordoñez Luna

**PRODUCCIÓN**

Sr. Josué Tizatl Montalvo.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En Julio de 1988 un aventurado padre de familia decidió independizarse y fundar su propia empresa dedicada a la cromación de piezas industriales, de manera que compró maquinaria y empezó a contactar a empresas que requirieran de éste servicio, ya que no contaba con una cartera de clientes, al principio fue difícil, pero gracias a la persistencia logró lo que ahora conocemos como Cromomex S.A. de C.V.

Poco a poco Cromomex fue ampliando su cartera de clientes, logrando así más capital y así mismo de maquinaria.

El día de hoy contamos con aproximadamente 150 clientes clasificados entre activos y no tan activos.

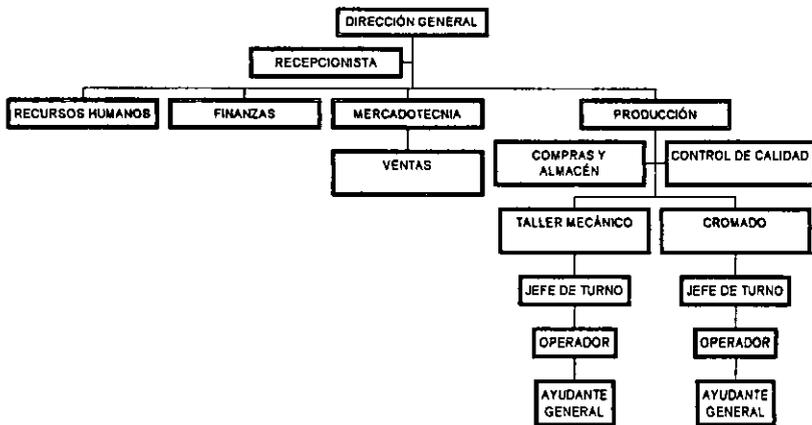
Los valores de la empresa hacia los clientes son: Calidad, servicio y precio.

Actualmente contamos 15 personas laborando en 2 turnos con el siguiente horario:

Primer turno: Lunes a Viernes de 7:00 a 15:00 horas y sábados de 8:00 a 14:00 horas.

Segundo turno: Lunes a Viernes de 15:00 a 22:30 horas y sábados de 14:00 a 20:00 horas.

# ORGANIGRAMA DE CROMOMEX S.A. DE C.V.



## **MISIÓN.**

Satisfacer continuamente las necesidades del cliente respecto al cromado, honeado, fabricación de piezas y lo relacionado con lo anterior, logrando la entera satisfacción del cliente y asimismo lograr el crecimiento y consolidación de Cromomex y de sus empleados, éstos últimos en el área laboral y también personal.

## **VISIÓN.**

Cromomex es una empresa capaz de llegar a ser la número uno en su ramo, deseamos con toda nuestra fuerza lograrlo. Cada empleado de Cromomex es su fuerza, creciendo ellos crece Cromomex, por eso buscamos nuestra consolidación interna logrando así poner las bases de una hermosa pirámide y llegar a ser el mejor.

## **VALORES.**

- RESPETO Y CONFIANZA.
- ACTITUD.
- LIDERAZGO.
- CAPACITACIÓN – EDUCACIÓN.
- COMUNICACIÓN.
- INTERÉS.

**HACIA LOS CLIENTES: PRECIO, CALIDAD Y SERVICIO.**

## PRODUCTOS QUE OFRECE.

Cromomex ofrece variedad de productos, pero su fuerza de producción y su principal fuente de producción es sin duda; el **Cromado**. Este proceso consiste en someter piezas industriales a un proceso a fin de cromarlas (adherir ácido crómico) a fin de sigan siendo útiles para las funciones diversas en sus propios procesos de producción.

El proceso anterior origina funciones tales como: **Pulido**; sacar impurezas y brillo a las piezas industriales cromadas o sin cromar, **Honeado**; limpieza del interior de piezas cilíndricas especiales a través de piedras, **Sand Blast**; limpieza de piezas a través de químicos y polvos, **Rectificado**; igualar a una sola medida las diferentes áreas de la pieza cromada o sin cromar y **Fabricación de piezas**; elaboración y fabricación de piezas y partes industriales.

## PRESTACIONES QUE OFRECE A SUS EMPLEADOS.

### DÍAS DE DESCANSO:

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, por cada 6 días de trabajo, el trabajador tendrá derecho a descansar un día. En el caso de Cromomex, los trabajadores descansan el día domingo. En caso de no ser el domingo, debido a cargas de trabajo, tu jefe inmediato te lo hará saber anticipadamente y se bonificará el pago de la prima dominical.

Cromomex ofrece a sus trabajadores los siguientes días de descanso:

01 de Enero

05 de Febrero

21 de Marzo

01 de Mayo

16 de Septiembre

02 de Noviembre

20 de Noviembre

25 de Diciembre

01 de Diciembre de cada 6 años si es día hábil.

**MEDIO DÍA:**

10 de Mayo

15 de Septiembre

12 de Diciembre

24 de Diciembre

31 de Diciembre

Día de cumpleaños hábil con goce de sueldo

**VACACIONES:**

Cromomex te ofrece lo siguiente:

1 año de servicio; 6 días hábiles con goce de sueldo.

En Diciembre no podrás pedir vacaciones debido a la gran cantidad de trabajo que tenemos en este mes.

**BONO DE PRODUCTIVIDAD:**

Incentivo del 25% semanal a los operarios

Incentivo del 37.5% semanal a los supervisores

INCENTIVO DE PUNTUALIDAD:

\$40.00 a la semana.

AGUINALDO:

21 días en el departamento de Producción.

# Anexo 3

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN



**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS.**

**ENERO 2001**

# ÍNDICE.

Introducción. Objetivos	4
Como usar el manual.	5
Directorio.	6
Antecedentes Históricos.	7
Organigrama.	8
Descripción de funciones por área de la empresa.	9
1.1. Director General	9
1.2. Recepcionista	10
2.1. Gerente de Recursos Humanos	11
3.1. Gerente de Finanzas	13
4.1. Gerente de Mercadotecnia	14
4.2. Ejecutivo de Venta	17
5.1. Gerente de Producción	18
5.2. Control de Calidad	20
5.3. Compras y Almacén	21
5.4. Supervisor de Cromado	23
5.5. Jefe de Turno	24
5.6. Operador	25
5.7. Ayudante General	26
5.8. Supervisor Taller Mecánico	27
Descripción de Puestos	29
Mapa de Cromomex S.A. de C.V.	ANEXO 1

## INTRODUCCIÓN.

Cromomex desea que cada empleado de ésta organización se sienta a gusto en ella, crezca como persona y busque continuamente su desarrollo personal y profesional, por ello te proporcionamos herramientas que te ayuden a lograr lo anterior.

Ponemos a tu alcance un arma valiosa en la cual tú podrás ver lo importante que eres dentro de toda la organización. Los objetivos de éste manual son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Enumerar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica a fin de organizar el trabajo con respecto a deslinde de responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar para la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar una correcta coordinación de las diferentes actividades a realizar.
- Eficientar el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal en cada unidad orgánica.
- Servir como medio de inducción al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a los diferentes departamentos de la empresa.
- Propiciar el mejor aprovechamiento del factor humano y de los diversos recursos de la empresa.

Como verás es nuestro objetivo que conozcas todo lo que rodea a Cromomex, el ámbito de aplicación es en toda la empresa, aquí conocerás las funciones de cada empleado en tu área y en las demás.

El director general de Cromomex ha aprobado éste manual a fin de que tú lo leas y lo ocupes cada vez que tu así lo requieras, lo ponemos en tus manos y deseamos que sea de mucha utilidad dentro del área en donde te desenvuelves.

## COMO USAR EL MANUAL

Para tu comodidad, éste manual se ha dividido en 2 grandes partes; la primera consiste en describir aspectos generales de la organización tales como objetivos del manual, antecedentes históricos y organigrama. En la segunda parte encontrarán la descripción de cada uno de los puestos que conforman ésta empresa.

La forma en que puedes usar éste manual es de la siguiente forma:

- Busca en el índice el puesto que tú quieras considerar
- Ábrelo en la página que se te indique, para tu comodidad viene el nombre del puesto en letras grandes, inmediatamente después vendrá una descripción general del puesto así como los objetivos a cubrir en dicho puesto, las funciones de la persona encargada de ese puesto, así como el perfil que debe cubrir esa persona.

Este manual es interno, por lo tanto cualquier uso indebido será causa de sanción.

Si tienes dudas, comentarios ó sugerencias, por favor acércate al área de Administración, o bien, introduce un papel en el buzón que está ubicado en el área de Producción.

**DIRECTORIO.**

**DIRECTOR GENERAL**

**Sr. Josué Tizatl Pérez**

**RECURSOS HUMANOS**

**Lic. Adolfo Martínez Araiza**

**FINANZAS**

**Lic. Gustavo Pérez Rodríguez**

**MERCADOTECNIA**

**Lic. Epifanio Gordoñez Luna**

**PRODUCCIÓN**

**Sr. Josué Tizatl Montalvo.**

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En Julio de 1988 un aventurado padre de familia decidió independizarse y fundar su propia empresa dedicada a la cromación de piezas industriales, de manera que compró maquinaria y empezó a contactar a empresas que requirieran de éste servicio, ya que no contaba con una cartera de clientes, al principio fue difícil, pero gracias a la persistencia logró lo que ahora conocemos como Cromomex S.A. de C.V.

Poco a poco Cromomex fue ampliando su cartera de clientes, logrando así más capital y así mismo de maquinaria.

El día de hoy contamos con aproximadamente 150 clientes clasificados entre activos y no tan activos.

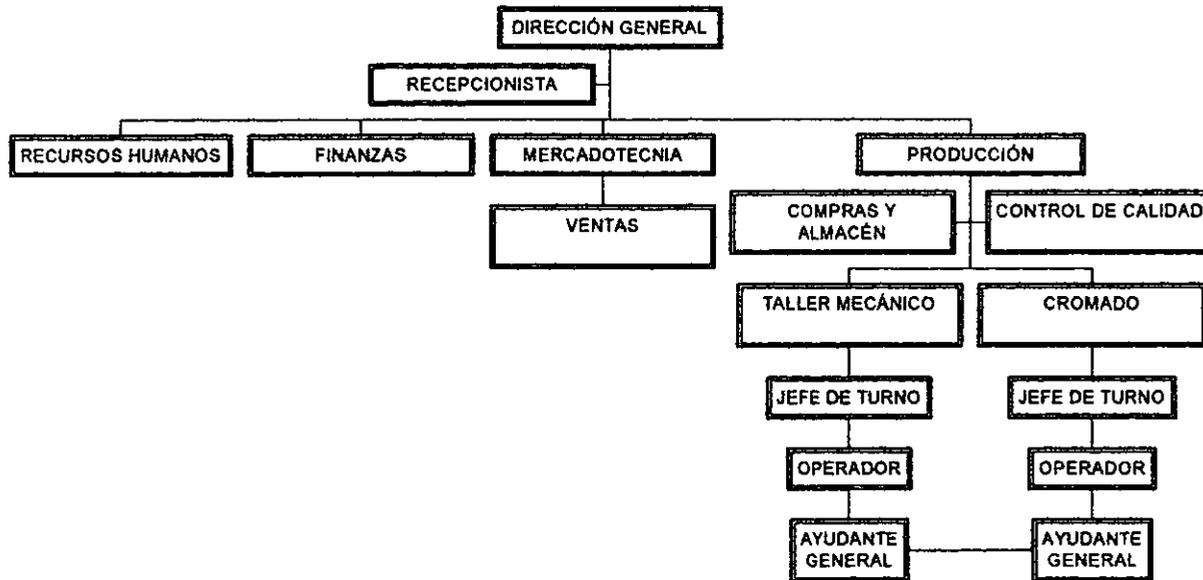
Los valores de la empresa hacia los clientes son: Calidad, servicio y precio.

Actualmente contamos 15 personas laborando en 2 turnos con el siguiente horario:

Primer turno: Lunes a Viernes de 7:00 a 15:00 horas y sábados de 8:00 a 14:00 horas.

Segundo turno: Lunes a Viernes de 15:00 a 22:30 horas y sábados de 14:00 a 20:00 horas.

# ORGANIGRAMA DE CROMO – MEX S.A. DE C.V.



## DIRECTOR GENERAL.

Es la persona encargada de coordinar y dirigir eficientemente los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que se destinan para el manejo adecuado de Cromomex, con el fin de lograr eficazmente los objetivos por los cuáles ha sido creada. Es el que coordina a las 4 áreas y vigila que cumplan con los objetivos establecidos para cada uno de ellos.

### OBJETIVOS:

- Seguir la visión, practicar la misión y vigilar que se practique la cultura organizacional.
- .Coordinar y supervisar el desempeño óptimo de las áreas que conforman la empresa.

### FUNCIONES:

- Recibir los reportes; quincenal de Mercadotecnia, mensual de Finanzas y mensual de Producción. Asimismo, considerarlos para la toma de decisiones.
- Tomar las decisiones que afecten considerablemente a la empresa.
- Establecer los objetivos mensuales a cubrir de cada una de las gerencias, éstos objetivos se establecerán en las juntas mensuales.
- Convocar a juntas departamentales, generales ordinarias y extraordinarias.
- Promover la capacitación continua a cada uno de los integrantes de la empresa por medio del área de Recursos Humanos.
- Vigilar el cumplimiento de la cultura organizacional en cada departamento.

## RECEPCIONISTA.

Es la persona que se encarga de recibir a nuestros clientes, proveedores, llamadas y en general a todo visitante que entra a Cromomex.

### OBJETIVOS:

- Ofrecer atención a toda persona que llegue ó contacte a Cromomex y que se sienta a gusto en nuestras instalaciones.

### FUNCIONES:

- Apoyar en actividades básicas al director general, tales como recados telefónicos, llamadas telefónicas a realizar y las que se requieran.
- Recibir a todas las personas que lleguen a Cromomex y atenderles con respecto y cordialidad.
- Atender a los proveedores y acreedores, canalizarlos con la persona correspondiente.
- Recibir los faxes y canalizarlos a quién van dirigidos.
- Apoyar al gerente de Finanzas en la facturación de clientes

## GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Es la persona encargada de coordinar las actividades de contratación de personal, relaciones laborales entre los grupos de trabajo, capacitación y realización de la nómina.

### OBJETIVOS:

- Darle la importancia merecida al factor humano dentro de Cromomex.
- Implementar programas específicos de capacitación y desarrollo de conocimientos y habilidades del personal a fin de obtener un crecimiento íntegro de cada persona que labora en Cromomex.

### FUNCIONES:

- Realización de la nómina. Así como, cálculo de la prima vacacional, bonos de productividad, finiquito (en su caso), etc.
- Establecer el registro de inventario de Activo Fijo de la empresa.
- Elaborar los contratos de trabajo, ya sea eventual o de planta.
- Llevar un control general del historial de cada empleado: Fecha de ingreso, puesto, sueldo, faltas administrativas, faltas, aumentos, promociones, etc. Lo anterior a fin de que el director general pueda tomar decisiones acerca de ascensos, aumentos, capacitación, incentivos, o bien, liquidación, jubilación ó descansos eventuales.
- Efectuar la inducción del personal de nuevo ingreso con el propósito de que conozca todas las áreas físicas de Cromomex.
- Establecer programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades propias de los empleados.

- Evaluar los resultados obtenidos de la capacitación y adiestramiento proporcionados a los empleados
- Establecer la comisión de higiene y seguridad. Asimismo ofrecer pláticas sobre seguridad industrial. Además, es el encargado de que exista seguridad en el trabajo.
- Redactar, difundir y vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo.
- Tramitar oportunamente ante el seguro social los movimientos de alta, baja y modificaciones de salario.
- Elaborar quincenalmente las tarjetas de asistencia y colocarlas en el estante junto al reloj checador. Asimismo, llevar el control de las faltas, bajas, altas, modificaciones e incapacidades y emitir un informe mensual sobre ellas al director general
- Coordinar con los responsables de cada área la distribución de las vacaciones.
- Definir los criterios y parámetros para evaluar el desempeño del personal de Cromomex. Para esto se debe coordinar con los responsables de cada área a fin de premiar a quien realmente lo merece.
- Actualizar los manuales administrativos, encargarse de su salvaguarda.
- Recibir las peticiones de préstamos personales y analizarlas junto con el gerente de Finanzas.

## GERENCIA DE FINANZAS.

Es la persona encargada del área de Finanzas. Es responsable de aplicar los controles administrativos, financieros y contables para apoyar a las diversas áreas de la empresa a fin de proteger adecuadamente los activos, administrar los pasivos y la utilidad de Cromomex.

### OBJETIVOS:

- Obtener un control eficiente de la contabilidad en Cromomex
- Lograr una economía sana, equilibrando los ingresos con respecto a los egresos.

### FUNCIONES:

- Registrar todos los movimientos contables de manera diaria.
- Realizar el cálculo de impuestos federales de acuerdo a como la ley lo marca. Proporcionando toda la información requerida por el Fisco y otras dependencias gubernamentales.
- Realizar el pago a Proveedores y Acreedores.
- Presentar mensualmente la información financiera al Director General.
- Autorizar préstamos personales a los empleados de Cromomex, previa solicitud al departamento de Recursos Humanos.
- Realizar las funciones de Crédito y Cobranza.
- En el caso de clientes especiales, analizar y autorizar las cotizaciones que le consultará el gerente de Mercadotecnia.
- Establecer, junto con el gerente de Mercadotecnia, las políticas de ventas a crédito.

## GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

Es la persona encargada de toda el área de Mercadotecnia y Ventas, coordina a la fuerza de Ventas. Es responsable de que el cliente quede satisfecho respecto al servicio. Además es el responsable de que se alcancen los objetivos en Ventas buscando la buena relación entre la empresa y sus clientes. Además evaluará los logros de cada vendedor premiando ó castigando el desempeño de cada uno de ellos.

### OBJETIVOS:

- Generar recursos económicos mediante la venta de los productos y servicios que Cromomex ofrece a fin de que Cromomex se consolide en el mercado.
- Alcanzar los objetivos mensuales de Ventas a través de la reactivación, nuevos clientes y mantener a los ya existentes.
- Obtener imagen, posicionamiento, publicidad, mejores canales de distribución y la satisfacción plena de las necesidades de los clientes.

### FUNCIONES:

- Abrir nuevos mercados que no se han penetrado para la venta de productos y servicios Cromomex.
- Definir estrategias para incrementar las ventas por medio de la reactivación de clientes, mantener los ya existentes y obtener nuevos.
- Establecer relaciones públicas sanas y productivas entre Cromomex y nuestros clientes y proveedores.

- Definir, cuando así se requiera, los productos y servicios que se producirán en Cromomex para la completa satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- Supervisar y coordinar a los ejecutivos de venta.
- Coordinar las cotizaciones de productos y servicios que Cromomex ofrece a sus clientes. Cuando sean clientes especiales ésta función la hará en coordinación con el Gerente de Finanzas (cuando sea el caso).
- Autorizar descuentos especiales: por pronto pago, volumen de venta, competencia, clientes especiales, etcétera.
- Coordinar las actividades de los miembros del departamento de Mercadotecnia entre sí, con los otros Departamentos y la Dirección General.
- Definición de sueldos, comisiones e incentivos de los vendedores.
- Autorizar permisos del personal a su cargo.
- Evaluar al personal de acuerdo a los logros, trabajo y entusiasmo con que hagan sus labores.
- Formular un programa de capacitación continua para los ejecutivos de venta, en colaboración con el gerente de Recursos Humanos.
- Pedir reportes diarios a los ejecutivos de ventas sobre sus actividades diarias.
- Delimitar los territorios de venta de cada vendedor.
- Elaborar y presentar informes quincenales a la dirección sobre el funcionamiento de ésta área.

- Definir las políticas que ha de seguir el departamento de Ventas. Con respecto a las ventas a crédito las decisiones se tomarían conjuntamente con el área de Finanzas.
- Autorizar las solicitudes de servicio y turnarla al gerente de producción.

## EJECUTIVO DE VENTA.

Es la persona que se dedica a ofrecer los productos y servicios de Cromomex al mercado objetivo a fin de lograr los ingresos programados.

### OBJETIVOS:

- Satisfacer los requerimientos de los clientes de acuerdo a lo que ofrece Cromomex.
- Cubrir los pronósticos de ingresos que programa Cromomex.

### FUNCIONES:

- Atender la cartera de clientes asignada por el gerente de Mercadotecnia.
- Visitar a los clientes que tienen mas de 6 meses que no les brindamos servicio a fin de reactivarlos.
- Originar nuevos clientes.
- Elaborar y presentar cotizaciones, pasarlos a aprobación al gerente de Mercadotecnia, y presentarlas a los clientes.
- Dar el seguimiento adecuado a los clientes y/o prospectos a fin de cerrar las ventas.
- Llenar la solicitud de servicio especificando los requerimientos del cliente y entregarla al gerente de Mercadotecnia.
- Dar un seguimiento postventa, asegurándose de que el cliente quede satisfecho con el producto ó servicio requerido.
- Realizar diariamente 5 visitas mínimo, a clientes ó prospectos y entregar el informe a su gerente.

## GERENCIA DE PRODUCCIÓN.

Es la persona encargada de toda el área de Producción, entendiendo por lo anterior, las 2 subáreas que son las siguientes: Cromado y Taller Mecánico. Es responsable de que el cliente quede satisfecho respecto a la calidad pactada, tiempo de entrega y apariencia requerida. Además es el responsable de que en el área de Producción se trabaje con ahínco y dedicación logrando que los empleados laboren sin ningún problema premiando ó castigando el desempeño de cada uno de ellos.

### OBJETIVOS:

- Satisfacer a un máximo las necesidades del cliente, respecto a su departamento, que acude a Cromomex.
- Mantener un control en el área de Producción.
- Evaluar el desempeño de cada trabajador en el área de Producción.

### FUNCIONES:

- Planear y controlar la producción de sus 2 subáreas, junto con sus supervisores correspondientes.
- Supervisar que el proceso de producción se lleve al pie de la letra en todas las partes de éste.
- Supervisar aleatoriamente que las órdenes de trabajo se trabajen con el tiempo, calidad y material adecuado.
- Evaluar al personal de acuerdo a los logros, trabajo y entusiasmo con que hagan sus labores.
- Atender a los clientes, cuando así lo requieran, para ver el avance de sus piezas en proceso.

- Autorizar permisos al personal que tiene a su cargo.
- Realizar las órdenes de trabajo con la información dada por el gerente de Mercadotecnia y turnarla al supervisor de producción de Cromado ó taller mecánico, según sea el caso.
- Presentar un informe mensual a la dirección general sobre las órdenes recibidas y el resultado de cada una de ellas.
- Seleccionar que empleado se encargará, si el cliente así lo desea o requiere, de ir por la o las piezas que entrarán a proceso y asimismo llevar las pieza terminadas a la empresa cliente de Cromomex.

## CONTROL DE CALIDAD.

Es la persona que se encarga de vigilar la calidad del cromado y demás procesos a los que se someten los metales que envían nuestros clientes (fabricación de piezas, rectificado, honeado, pulido y sand blast). Compara los requerimientos del cliente con las que se llevan a cabo a fin de que no haya errores ni mala calidad.

### OBJETIVOS:

- Lograr una excelente calidad en el área de producción
- Satisfacer correctamente las necesidades de los clientes

### FUNCIONES:

- Realizar los análisis químicos correspondientes a fin de evaluar la calidad y concentración del ácido crómico.
- Analizar, mediante las órdenes de trabajo, que el producto terminado tenga los requerimientos que el cliente pidió y dar el OK.
- Verificar que la pieza se encuentre limpia antes de que el cliente venga por ella.
- Entregar la pieza al cliente, mostrándole el trabajo realizado si el cliente así lo pide.
- Regresar a un reproceso si la pieza tiene algún defecto, indicar el motivo y levantar una nueva orden informando al gerente de Producción de la situación.
- Aprobar el suministro, en coordinación con el ayudante general, para evaluar y aprobar la cantidad requerida de ácido crómico requerida en la tina de cromado.

## COMPRAS Y ALMACÉN.

Es la persona que se encarga de cotizar y adquirir los productos y servicios necesarios para el perfecto funcionamiento de las diversas áreas de Cromomex. Esta persona además se encarga de administrar y salvaguardar los productos adquiridos, así como las herramientas y material propiedad de Cromomex. Temporalmente, también se encarga de salvaguardar los productos terminados hasta que se le entreguen al cliente.

### OBJETIVOS:

- Proveer a buen precio y oportunamente insumos de calidad, utilizando de manera eficiente el poder adquisitivo de la empresa.
- Resguardar y administrar eficientemente los bienes almacenados, en general, de Cromomex.

### FUNCIONES:

- Cotizar mínimos en 3 lugares antes de adquirir insumos ó servicios a fin de reducir los costos o buscando obtener un valor agregado. Negociar los mejores precios y/o descuentos con cada proveedor sin disminuir las características necesarias para una excelente calidad.
- Mantener actualizado el portafolio de proveedores.
- Llenar un control de las compras y de su costo.
- Revisar la llegada de la mercancía con el fin de asegurarse que se encuentre en buenas condiciones y que sea el material solicitado. Asimismo darle la entrada a Almacén.

- Llevar un registro adecuado y confiable de existencias, controlando las entradas y salidas y mercancía a través de los formatos y autorización correspondientes.
- Realizar mensualmente un inventario físico de mercancía y de herramientas que tenga a su cuidado en el almacén.
- Recibir y surtir de cada gerente la requisición del material que solicite.
- Llevar un control de los productos que pueden tener obsolescencia y/o caducidad.
- Mantener el almacén de manera ordenada a fin de localizar fácilmente la mercancía.
- Recibir, salvaguardar y entregar los productos terminados que Producción le haga llegar.

## SUPERVISOR DE CROMADO.

Es la persona que se encarga de coordinar y controlar la producción desde que se recibe la pieza para que se realice el proceso hasta que la pieza entra a Almacén. Es el jefe inmediato de los jefes de turno, cromadores y el ayudante general.

### OBJETIVOS:

- Obtener supervisión y control sobre el avance de la producción unitaria.
- Proporcionar información sobre el avance del trabajo unitario de cada cliente a Mercadotecnia para que esté actualizada y pueda informar a sus clientes.
- Obtener y ejecutar una adecuada planeación de la producción utilizando el período establecido para cada trabajo.

### FUNCIONES:

- Planear la producción junto con el gerente de Producción
- Coordinar, organizar y dirigir al factor humano, los materiales y los recursos técnicos a su cargo para la adecuada ejecución del cromado de piezas.
- Supervisar el avance en cada trabajo por cliente, a fin de cumplir con el tiempo programado para éste. Asimismo informar al departamento de Mercadotecnia el avance de la producción por cliente.
- Determinar y distribuir entre los 2 turnos el trabajo a realizar.
- Supervisar que el cromado se esté realizando correctamente, de acuerdo a la orden de trabajo
- Elaborar requisiciones de personal cuando se haga necesario.

## JEFE DE TURNO.

Es la persona que se encarga de ejecutar el trabajo de producción de acuerdo a como lo especifica la orden de trabajo. Se encarga además de enseñar al ó los operarios a fin de que éste vaya aprendiendo y, de acuerdo al crecimiento de la empresa, se vayan promoviendo a puestos superiores.

### OBJETIVOS:

- Obtener calidad integral en la ejecución de labores.
- Originar la educación y capacitación continua hacia los operarios mediante los jefes de turno.

### FUNCIONES:

- Realizar el trabajo que se les encomiende, de acuerdo a la orden de trabajo.
- Repartir el trabajo entre su ayudante y él, guiando el trabajo del operario a fin de que éste aprenda.
- Analizar la orden de trabajo, y si es necesario, solicitar la preparación de partes (si son necesarias y no se cuentan con ellas) para montar las piezas, que entrarán a proceso, al rack.
- Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos.
- Firmar, cuando el trabajo esté terminado, en el lugar correspondiente de la orden de trabajo.
- Informar cuando sea necesario darle mantenimiento técnico a la maquinaria. Cuando sea mantenimiento sencillo el jefe de turno y su operador serán los responsables de dar el mantenimiento requerido.

## OPERADOR.

Es la persona que se encarga de ejecutar el trabajo de producción en base a lo que el jefe de turno le encomiende.

### OBJETIVOS:

- Obtener calidad integral en la ejecución de labores.
- Obtener educación y capacitación continua del trabajo.

### FUNCIONES:

- Realizar el trabajo que se les encomiende por medio de los jefes de turno, relativo a su departamento.
- Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos.
- Darle mantenimiento a la maquinaria y equipo, si ésta es sencilla. En el caso de mantenimiento técnico, el jefe de turno tiene que reportar a la gerencia que es necesario darle mantenimiento a la maquinaria.

## AYUDANTE GENERAL.

Es la persona que se encarga de apoyar a las actividades generales en el área de Producción tales como: limpieza de toda el área de producción y de oficinas, fundir el ácido crómico, apoyar en la realización de algunas labores de producción cuando sea necesario, las demás relacionadas.

### OBJETIVOS:

- Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- Prestar ayuda y apoyo en los diferentes subdepartamentos de Producción a fin de lograr los objetivos generales de Producción.

### FUNCIONES:

- Realizar el trabajo que se le encomiende de parte del gerente de Producción ó, en su caso, de los supervisores de cromado y de taller mecánico.
- Fundir el ácido crómico en la tina de cromado, ofreciendo apoyo al encargado de Control de Calidad.
- Mantener limpia la zona de Producción a fin de no tener accidentes.
- Apoyar en la elaboración del mantenimiento, cuando sea necesario y le sea encomendado por el gerente.

## SUPERVISOR DE TALLER MECÁNICO.

Es la persona que se encarga de coordinar y controlar la producción de las siguientes subáreas: Fabricación de piezas, Rectificado, Honeado, Pulido y Sand Blast. El recibe la orden de trabajo y programa la producción junto con el gerente de producción siguiendo el proceso hasta que la pieza entra a Almacén. Es el jefe inmediato de los jefes de turno, operador y el ayudante general.

### OBJETIVOS:

- Obtener supervisión y control sobre el avance de la producción unitaria.
- Proporcionar información sobre el avance del trabajo unitario de cada cliente a Mercadotecnia para que esté actualizada y pueda informar a sus clientes.
- Obtener y ejecutar una adecuada planeación de la producción utilizando el período establecido para cada trabajo.

### FUNCIONES:

- Planear la producción junto con el gerente de Producción
- Coordinar, organizar y dirigir al factor humano, los materiales y los recursos técnicos a su cargo para la adecuada ejecución del trabajo
- Supervisar el avance en cada trabajo por cliente, a fin de cumplir con el tiempo programado para éste. Asimismo informar al departamento de Mercadotecnia el avance de la producción por cliente.
- Determinar y distribuir entre los 2 turnos el trabajo a realizar.
- Supervisar que el cromado se esté realizando correctamente, de acuerdo a la orden de trabajo.

- Elaborar requisiciones de personal cuando se haga necesario.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

<b>Puesto:</b>	<b>Director General</b>
<b>Reporta a:</b>	A nadie
<b>Tipo de trabajo:</b>	Administrativo
<b>Subordinados:</b>	Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia, Producción y Recepcionista.
<b>Jerarquía:</b>	Es el único que puede tomar decisiones que afecten directamente a la empresa o a mas de 2 departamentos.
<b>Relaciones internas del</b>	
<b>Puesto:</b>	Permanentes con Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia, Producción y la recepcionista.
<b>Relaciones externas del</b>	
<b>Puesto:</b>	Periódicas con clientes, vendedores y supervisores de producción.

## REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.

<b>Nivel de estudios:</b>	Licenciatura en Administración
<b>Experiencia:</b>	5 años en el área
<b>Edad:</b>	30 años en adelante
<b>Estado civil:</b>	Indistinto
<b>Domicilio:</b>	Viva en el área metropolitana
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Características personales:</b>	Facilidad de palabra, carisma, sociable, ordenado, don de mando, responsable y honesto

**Puesto:** **Recepcionista**  
**Reporta a:** **Director General**  
**Tipo de trabajo:** **Administrativo**  
**Subordinados:** **Ninguno**  
**Jerarquía:** **Depende de su jefe inmediato para tomar decisiones. Si no se encuentra el director general dependerá de Finanzas**

**Relaciones internas del**

**Puesto:** **Permanentes con las 4 áreas generales de la empresa y con los clientes.**

**Relaciones externas del**

**Puesto:** **Permanentes con vendedores.**

**REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

**Nivel de estudios:** **Carrera comercial**  
**Experiencia:** **2 años en el puesto**  
**Edad:** **24 años**  
**Estado civil:** **Indistinto**  
**Domicilio:** **En los alrededores de la empresa**  
**Sexo:** **Femenino**  
**Características personales:** **Amable, respetuosa, buena presentación, facilidad de palabra.**

**Puesto:** Gerente de Recursos Humanos  
**Reporta a:** Director General  
**Tipo de trabajo:** Administrativo  
**Subordinados:** Ninguno  
**Jerarquía:** Puede tomar decisiones de acuerdo a sus funciones

**Relaciones internas del**

**Puesto:** Permanentes con Mercadotecnia y Producción

**Relaciones externas del**

**Puesto:** Periódicas con organizaciones que proporcionen capacitación y actualización sobre el área industrial y personal

**REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

**Nivel de estudios:** Licenciatura en Administración  
**Experiencia:** Un año en el puesto  
**Edad:** 25 años en adelante  
**Estado civil:** Indistinto  
**Domicilio:** Cerca de la empresa  
**Sexo:** Indistinto  
**Características personales:** Don de mando, carisma, ordenado, facilidad de palabra, negociador.

**Puesto:** Gerente de Finanzas  
**Reporta a:** Director General  
**Tipo de trabajo:** Administrativo  
**Subordinados:** Ninguno  
**Jerarquía:** Puede tomar decisiones de acuerdo a sus funciones

**Relaciones internas del**

**Puesto:** Permanentes con Mercadotecnia

**Relaciones externas del**

**Puesto:** Periódicas con clientes

**REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

**Nivel de estudios:** Licenciatura en Administración o equivalente con conocimientos en Finanzas

**Experiencia:** Un año en este puesto

**Edad:** 25 años o mas

**Estado civil:** Indistinto

**Domicilio:** Cerca de la empresa

**Sexo:** Indistinto

**Características personales:** Capacidad de negociación, honesto, confiable.

**Puesto:** Gerente de Mercadotecnia  
**Reporta a:** Director General  
**Tipo de trabajo:** Administrativo  
**Subordinados:** Ejecutivos de Venta  
**Jerarquía:** Puede tomar decisiones de acuerdo a sus funciones

**Relaciones internas del**

**Puesto:** Permanentes con Vendedores, Clientes, Producción y Finanzas

**Relaciones externas del**

**Puesto:** Periódicas con agencias de publicidad y compras

**REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

**Nivel de estudios:** Licenciatura en Mercadotecnia  
**Experiencia:** 2 años desempeñando el puesto  
**Edad:** Mayor de 23 años  
**Estado civil:** Indistinto  
**Domicilio:** Cerca de la empresa  
**Sexo:** Indistinto  
**Características personales:** Carisma, don de mando, facilidad de palabra, liderazgo innato.

**Puesto:** **Ejecutivo de Venta**

**Reporta a:** **Gerente de Mercadotecnia**

**Tipo de trabajo:** **Administrativo y Operativo**

**Subordinados:** **Ninguno**

**Jerarquía:** **Depende de su gerente para tomar decisiones**

**Relaciones internas del Puesto:** **Permanentes con el gerente y clientes.**

**Relaciones externas del Puesto:** **Periódicas con la recepcionista**

#### **REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

**Nivel de estudios:** **Medio superior y conocimientos amplios de los productos que ofrecemos.**

**Experiencia:** **1 año**

**Edad:** **20 años o mas**

**Estado civil:** **Preferencia casado**

**Domicilio:** **Viva en el área metropolitana**

**Sexo:** **Masculino**

**Características personales:** **Facilidad de palabra, sociable, carisma, léxico amplio.**

**Puesto:** Gerente de Producción

**Reporta a:** Director General

**Tipo de trabajo:** Administrativo

**Subordinados:** Control de Calidad, Almacén y Compras, Supervisores de Cromado, Taller Mecánico y Ayudante General.

**Jerarquía:** Toma decisiones de acuerdo a sus funciones

**Relaciones internas del**

**Puesto:** Permanentes con sus subordinados, Mercadotecnia y Finanzas.

**Relaciones externas del**

**Puesto:** Periódicas con clientes

#### REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.

**Nivel de estudios:** Bachillerato y cursos de cromado y lo referente a esta industria

**Experiencia:** 2 años de conocer el puesto

**Edad:** 25 años o más

**Estado civil:** Indistinto

**Domicilio:** Cerca de la empresa

**Sexo:** Masculino

**Características personales:** Don de mando, capacidad para tomar decisiones, sociable, facilidad de comunicación con personas de diferentes niveles culturales y saber dibujar.

**Puesto:** Control de Calidad  
**Reporta a:** Gerente de Producción  
**Tipo de trabajo:** Operativo y Administrativo  
**Subordinados:** Ninguno  
**Jerarquía:** En el caso de mala calidad puede tomar decisiones y en algunos otros casos.

**Relaciones internas del**

**Puesto:** Permanentes con toda el área de Producción y Compras

**Relaciones externas del**

**Puesto:** Periódicas con clientes

**REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

**Nivel de estudios:** Técnico en producción  
**Experiencia:** 2 años en el área  
**Edad:** 23 años en adelante  
**Estado civil:** Indistinto  
**Domicilio:** Cerca de la empresa  
**Sexo:** Masculino  
**Características personales:** Ordenado, serio, don de mando, honesto, habilidades menores en química y matemáticas.

**Puesto:** Compras y Almacén  
**Reporta a:** Gerente de Producción  
**Tipo de trabajo:** Administrativo y Operativo  
**Subordinados:** Ninguno  
**Jerarquía:** En algunos casos puede tomar decisiones.  
Todas ellas referentes a sus funciones

#### Relaciones internas del

**Puesto:** Permanentes con Proveedores, Acreedores, Gerente de Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y la recepcionista.

#### Relaciones externas del

**Puesto:** Periódicas con supervisores del área de producción

### REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.

**Nivel de estudios:** Bachillerato y conocimientos básicos de control de inventarios. Manejo de computadora  
**Experiencia:** Un año desempeñando el puesto  
**Edad:** 23 años en adelante  
**Estado civil:** Indistinto  
**Domicilio:** Cerca de la empresa  
**Sexo:** Indistinto  
**Características personales:** Facilidad de palabra, sociable, responsable, ordenado y con capacidad para negociar.

**Puesto:** **Supervisor de Cromado y/o Supervisor de Taller Mecánico**

**Reporta a:** Gerente de Producción

**Tipo de trabajo:** Operativo y Administrativo

**Subordinados:** Jefe de turno, Operador y Ayudante General.

**Jerarquía:** Toma decisiones de acuerdo a sus funciones

**Relaciones internas del**

**Puesto:** Permanentes con sus subordinados, el gerente de Producción, Compras y Control de calidad

**Relaciones externas del**

**Puesto:** Periódicas con Mercadotecnia

#### **REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

**Nivel de estudios:** Bachillerato y cursos en el ramo a laborar

**Experiencia:** Un año en el puesto

**Edad:** 25 años en adelante

**Estado civil:** Casado

**Domicilio:** cerca de la empresa

**Sexo:** Masculino

**Características personales:** Ordenado, serio, don de mando, honesto, trabajar bajo presión y saber dibujar.

**Puesto:** **Jefe de Turno**  
**Reporta a:** **Supervisor de Cromado o Taller Mecánico**  
**Tipo de trabajo:** **Operativo**  
**Subordinados:** **Operarios**  
**Jerarquía:** **Puede tomar decisiones acerca de sus funciones**  
**Relaciones internas del**  
**Puesto:** **Permanentes con operarios y supervisor.**  
**Periódicas con Gerente de producción**  
**Relaciones externas del**  
**Puesto:** **Periódicas con Control de Calidad y**  
**Compras/Almacén**

#### REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.

**Nivel de estudios:** **Mínimo secundaria. Conocimientos empíricos de ésta área**  
**Experiencia:** **1 año en el puesto**  
**Edad:** **18 años en adelante**  
**Estado civil:** **Indistinto**  
**Domicilio:** **Cerca de la empresa**  
**Sexo:** **Masculino**  
**Características personales:** **Ordenado, honesto, deseos de superación personal y profesional.**

<b>Puesto:</b>	<b>Operador</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Jefe de Turno</b>
<b>Tipo de trabajo:</b>	<b>Operativo</b>
<b>Subordinados:</b>	<b>Ninguno</b>
<b>Jerarquía:</b>	<b>No puede tomar decisiones sin el jefe de turno</b>
<b>Relaciones internas del</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Permanentes con Jefe de Turno. Periódicas con Supervisor de Producción</b>
<b>Relaciones externas del</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Periódicas con Control de Calidad y Compras/Almacén.</b>

#### **REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.**

<b>Nivel de estudios:</b>	<b>Mínimo secundaria.</b>
<b>Experiencia:</b>	<b>No necesaria</b>
<b>Edad:</b>	<b>18 años en adelante</b>
<b>Estado civil:</b>	<b>Indistinto</b>
<b>Domicilio:</b>	<b>Cerca de la empresa</b>
<b>Sexo:</b>	<b>Masculino</b>
<b>Características personales:</b>	<b>Ordenado, honesto, deseos de superación personal y profesional.</b>

Puesto: **Ayudante General**

Reporta a: Gerente de Producción o al Supervisor de Cromado o Taller Mecánico

Tipo de trabajo: Operativo

Subordinados: Ninguno

Jerarquía: No puede tomar decisiones sin la dirección de su jefe inmediato

Relaciones internas del

Puesto: Permanentes con el Gerente de Producción y supervisor. Periódicas con Compras

Relaciones externas del

Puesto:

#### REQUERIMIENTOS INHERENTES AL PUESTO.

Nivel de estudios: Mínimo secundaria.

Experiencia: No necesaria

Edad: 18 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Domicilio: Cerca de la empresa

Sexo: Masculino

Características personales: Ordenado, honesto, deseos de superación personal y profesional.

## Anexo 4

# REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

## **REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.**

El Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

### **PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:**

1. Habrá 2 turnos a laborar en el área de Producción:
  - 1.1. Primer turno: Lunes a Viernes de 7:00 a 15:00 horas y sábados de 8:00 a 14:00 horas.
  - 1.2. Segundo turno: Lunes a Viernes de 15:00 a 22:30 horas y sábados de 14:00 a 20:00 horas.
  - 1.3. El resto del personal, tendrá un horario de 9:00 a 18:00 hrs.
2. El empleado tendrá que firmar su tarjeta de asistencia, que el gerente de Recursos Humanos le dará, e introducirla en el reloj checador: a la hora de entrada, a la hora de salida a comer, a la entrada de comer y a la salida del turno.
3. La tolerancia a la hora de entrada será de 5 minutos.
4. Después de 5 minutos y hasta 10 minutos se considerará retardo.
5. Después de 11 minutos, el responsable de área determinará si regresa al empleado a su casa o se queda con su retardo.
6. 3 Retardos mensuales serán iguales a una falta
7. 6 Retardos mensuales serán iguales a 2 faltas.

**TIEMPO DE COMIDA:**

8. El tiempo de comida será de 30 minutos y tendrán 5 minutos de tolerancia.
9. Por 4 retardos en la comida será acreedor al descuento de un día de salario.

**DÍAS PARA LIMPIEZA DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA:**

10. El empleado será el encargado de mantener limpia su área de trabajo de manera diaria y los días viernes se hará limpieza general.

**MOMENTO DEL PAGO A TRABAJADORES:**

11. Los días de pago para los 2 turnos en Producción y para el resto del personal de Cromomex será el viernes a las 3:00 p.m.

**ATENTAMENTE.**

**DIRECCIÓN GENERAL.**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**GERENCIA DE FINANZAS**

**GERENCIA DE MERCADOTECNIA**

**GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

## **REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

### **NORMAS DE SEGURIDAD:**

1. No se puede comer en el lugar de trabajo, utilizar el área indicada para esta actividad.
2. No jugar en el área de trabajo
3. Traer el siguiente equipo de seguridad:
  - 3.1. Para el esmerilado y/o pulido es; gafas
  - 3.2. Para cromado; mascarilla
  - 3.3. Para cargar piezas; fajas
  - 3.4. Para fundición; guantes de asbesto, mascarilla, gafas
  - 3.5. Cuando se esté en el torno; gafas, cubrebocas, faja y guantes
  - 3.6. Cuando se esté en el área de Sand Blast; gafas y cubre bocas
  - 3.7. Para honeado; guantes de camaza, faja y gafas
  - 3.8. En todo momento: botas con casquillo y el uniforme proporcionado por la empresa
  - 3.9. Usar cubre bocas cuando se esté en el área de cromado y rectificado.
4. Mantener los racks, solera y ánodos en su lugar establecido para evitar accidentes.
5. Presentarse al lugar de trabajo uniformados y limpios
6. Mantener limpia su área de trabajo en todo momento
7. Para cromado y maquinado la puerta siempre debe estar cerrada y no deben recibir visitas.
8. Tener siempre limpia su maquinaria o herramientas de trabajo.

9. Cada empleado es responsable de mantener su área de trabajo limpia y ordenada.

10. Cada empleado será responsable de darle el mantenimiento practico a su maquinaria. Pero para mantenimiento técnico, deberá de informar a su jefe inmediato a fin de que se realice lo necesario.



Recuerda, todo es por tu seguridad.

Gracias.

## Anexo 5

# MANUAL GENERAL DE POLITICAS

C

M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

# MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS

CROMOMEX S.A DE C.V.

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Enero del 2001

## Lista De Ejemplares Asignados

DIRG.	Director General
RECP.	Recepcionista
REHM.	Recursos Humanos
FINZ.	Finanzas
MERC	Mercadotecnia
VTAS.	Ventas
PROD	Producción
CTCL.	Control de calidad
CALM	Compras y Almacen

# INSTRUCTIVOS QUE LA REGLAMENTARÁN

## POLÍTICAS GENERALES

SECCIÓN	TEMA	PAGINA
1	1	1
-- REGL--		
<p>FORMA DE HACER EL TRABAJO -- ENERO 2001— El personal de Cromomex practicará de manera diaria la cultura empresarial de la empresa,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>		

SECCIÓN	TEMA	PAGINA
1	2	1
-- REGL--		
<p>SUPERACIÓN PERSONAL -- ENERO 2001— Cromomex brindará por lo menos una vez al mes, cursos de superación personal, educativos, recreativos y los que el trabajador considere necesarios para mejorar su calidad de vida,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>		

SECCIÓN	TEMA	PAGINA
1	3	1
-- REGL--		
<p>COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA EMPRESA -- ENERO 2001— Todo el equipo de Cromomex hará las cosas bien y a la primera vez,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>		

SECCIÓN	TEMA	PAGINA
1	4	2
-- REGL--		
<p>BONO DE DESEMPEÑO -- ENERO 2001— Todo el personal de Cromomex podrá concursar por su bono de desempeño,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>		

SECCIÓN	TEMA	PAGINA
1	5	2
-- REGL--		
<p>APROVECHAMIENTO DE INSTALACIONES -- ENERO 2001— Todo el personal aprovechará de manera integral todas sus instalaciones, a fin de obtener su máxima eficiencia,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>		

SECCIÓN	TEMA	PAGINA
1	6	2
-- REGL--		
<p>MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO -- ENERO 2001— El personal se compromete a mantener en optimas condiciones los vinculos, instalaciones y equipo propiedad de la empresa,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>		

SECCIÓN	TEMA	PAGINA
I	7	3
-- REGL--		
RELACIONES PÚBLICAS -- ENERO 2001— La relación con el cliente debe ser cordial, buscando siempre el buen trato, atención y comprensión de el y sus necesidades,L.A. OLIVER VILLEGAS		

# Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Dirección General

Clave: DIRG.

## Temas:

1. Actuar del Director General
2. Fecha De Reunion Mensual
3. Reunion Mensual
4. Reuniones Mensuales Urgentes

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	1	1	1
-- DIRG--			
<p>ACTUAR DEL DIRECTOR GENERAL-- ENERO 2001— El Director General se obliga a mantener, orden, armonía y comunicación con el personal a su cargo,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	1	2	1
-- DIRG--			
<p>FECHA DE REUNION MENSUAL -- ENERO 2001-- Las reuniones mensuales se llevarán a cabo el último viernes de cada mes, iniciando a las 3:00 p.m. y terminando a más tardar a las 6:00 p.m.,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	1	3	1
-- DIRG--			
<p>REUNION MENSUAL -- ENERO 2001— A las reuniones deberán asistir el encargado de cada área o algún representante de éste,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
2	1	4	2
-- DIRG--			
<p>REUNIONES MENSUALES URGENTES-- ENERO 2001— Se realizará una reunión antes de cumplirse el mes si la Dirección lo considera necesario para tratar asuntos urgentes,L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

## Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Recepción

Clave: RECP.

### Temas:

1. Asuntos a tratar
2. Recepción de llamadas telefónicas
3. Llamadas telefónicas
4. Número de llamadas permitidas

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	2	1	1
--RECP--			
<p>ASUNTO A TRATAR-- ENERO 2001- - Antes de canalizar a un cliente o proveedor con algún responsable de área la recepcionista deberá de informar a éste, el asunto que se quiere tratar con él, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	2	2	1
--RECP--			
<p>RECEPCIÓN DE LLAMADAS TELEFONICAS -- ENERO 2001- - Se podrán recibir llamadas para el personal dentro de su horario de trabajo sólo cuando se considere urgente o necesario, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	2	3	1
--RECP--			
<p>LLAMADAS TELEFONICAS -- ENERO 2001- - El personal podrá hacer llamadas telefonicas terminando su turno de trabajo y solicitándolo a la recepción para no exceder llamadas, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	2	4	2

--RECP--

NUMERO DE LLAMADAS PERMITIDAS -- ENERO 2001- - El número de llamadas que podrá hacer o recibir el personal no podrá ser mayor a 5 por semana, L.A. OLIVER VILLEGAS

# Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Recursos Humanos

Clave: REHM.

Temas:

1. Capacitación
2. Cambio de turno
3. Monto de la garantía
4. Personal de nuevo ingreso
5. Vacaciones
6. Periodo de vacaciones
7. Prestamos personales
8. Monto del prestamo personal
9. Permisos personales
10. Recordar permisos especiales
11. Retardo Justificado
12. Citas con el Médico

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	1	1
--REHM--			
CAPACITACIÓN-- ENERO 2001- - El personal podrá sugerir al encargado de Recursos Humanos sobre el tipo de capacitación que el considera necesaria para la realización adecuada de su trabajo, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	2	1
-REHM-			
CAMBIO DE TURNO-- ENERO 2001- - El trabajador que requiera cambiar el turno de trabajo deberá de informar a su jefe inmediato para que se considere la oportunidad del cambio, ya sea temporal o permanente., L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	3	1
--REHM--			
MONTO DE LA GARANTIA-- ENERO 2001- - Cuando un trabajador empiece a laborar en la empresa se le pedirá una garantía del equivalente a una semana de salario, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	4	2
--REHM--			
<p>PERSONAL DE NUEVO INGRESO-- ENERO 2001- - El personal de nuevo ingreso recibirá capacitación de una semana como mínimo, en la cuál conocerá los manuales de bienvenida y oeganización para comocer a la empresa, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	5	2
--REHM--			
<p>VACACIONES-- ENERO 2001- - Las vacaciones podrán disfrutarse en un solo período de acuerdo al número de días que le correspondan o por días especificos, esto último tomando en cuenta la carga de trabajo que se tenga, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	6	2
--REHM--			
<p>PERIODO DE VACACIONES-- ENERO 2001- - El orden para disfrutar las vacaciones por periodos será de acuerdo a la fecha en que se inicio la relación laboral, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	7	3
--REHM--			
<p>PRESTAMOS PERSONALES-- ENERO 2001- - Se deberá de avisar de la solicitud de un préstamo por lo menos dos días antes de que se requiera el dinero y llenar el formato correspondiente, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	8	3
--REHM--			
<p>MONTO DE PRÉSTAMOS PERSONALES-- ENERO 2001- - Los préstamos personales no excederán de lo que gana el trabajador en dos semana., L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	9	3
--REHM--			
<p>PERMISOS PERSONALES-- ENERO 2001- - Se podrán autorizar a los trabajadores hasta dos permisos al mes, debiendo pagar el tiempo del permiso siempre que sea por causa justificada, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	10	4

--REHM--

RECORDAR PERMISOS PERSONALES-- ENERO 2001- - En caso de llegar tarde por un permiso se recordará al departamento de Recursos Humanos y a su jefe inmediato de la hora aproximada de su llegada al día siguiente, L.A. OLIVER VILLEGAS

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
11	3	11	4

--REHM--

RETARDO JUSTIFICADO-- ENERO 2001- - El empleado que llegue tarde por enfermedad deberá presentar recete médica para justificar su retardo, L.A. OLIVER VILLEGAS

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	3	12	4

--REHM--

CITAS CON EL MÉDICO-- ENERO 2001- - Se tendrá que avisar uno o dos días antes cuando se tenga que ir al médico dentro del horario de trabajo, L.A. OLIVER VILLEGAS

# Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Finanzas

Clave: FINZ.

Temas:

1. Pago a proveedores y acreedores
2. Tiempo de cotización
3. Descuento a clientes especiales
4. Concesión de crédito
5. Limite de crédito en tiempo
6. Tiempo de crédito
7. Incremento del crédito
8. Limite de crédito en dinero
9. Facturación
10. Devolución de efectivo
11. Problemas de pagos con cheque
12. Cheque devuelto
13. Atraso en pagos

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	1	1
--FINZ--			
<p>PAGOS A PROVEEDORES Y ACREEDORES-- ENERO 2001- - El pago a proveedores y acreedores se hará el día jueves, previa confirmación de su pago por teléfono para evitar la perdida de tiempo, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	2	1
--FINZ--			
<p>TIEMPO DE COTIZACIÓN-- ENERO 2001- - El tiempo máximo para dar una cotización será de tres días hábiles posteriores a la solicitud del trabajo, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	3	1
--FINZ--			
<p>DESCUENTO A CLIENTES ESPECIALES-- ENERO 2001- - A los clientes denominados especiales no se les podrá dar un descuento mayor del 20%, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	4	2
--FINZ--			
<p>CONCESIÓN DE CREDITO -- ENERO 2001- - El crédito se concederá a petición del cliente y después de por lo menos 5 pedidos de contado con los cuales no se haya tenido problemas con sus pagos, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	5	2
--FINZ--			
<p>LÍMITE DE CRÉDITO EN TIEMPO -- ENERO 2001- - El Gerente de Finanzas determinará el límite de crédito destinado a cada cliente, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	6	2
--FINZ--			
<p>TIEMPO DE CREDITO-- ENERO 2001- - Se podrá ofrecer crédito de 15, 30 o 45 días a los clientes, previo análisis, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	7	3

--FINZ --

INCREMENTO DE CREDITO-- ENERO 2001- - El crédito que tenga un cliente podrá incrementarse de acuerdo al cumplimiento de sus pagos anteriores, L.A.

OLIVER VILLEGAS

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	8	3

--FINZ --

LÍMITE DE CRÉDITO EN DINERO-- ENERO 2001- - El incremento del crédito variará de acuerdo a la cantidad de trabajo que le consigne el cliente a la empresa, L.A. OLIVER VILLEGAS

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	9	3

--FINZ --

FACTURACIÓN-- ENERO 2001- - El monto mínimo para poder expedir una factura será de \$200.00, L.A. OLIVER VILLEGAS

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	10	4
--FINZ --			
DEVOLUCIÓN DE EFECTIVO-- ENERO 2001- - Una vez que se entregue dinero para realización de un trabajo, y éste ya no se lleve a cabo no podrá devolver dicho pago, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	11	4
--FINZ --			
PROBLEMAS DE PAGOS CON CHEQUE-- ENERO 2001- - Si el cliente realiza sus pagos con cheque y éste fue incobrable, se le quitará este beneficio teniendo como opciones sólo el pago en efectivo o depósitos bancarios, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	12	4
--FINZ --			
CHEQUE DEVUELTO-- ENERO 2001- - En caso de que el cliente tuviera un cheque devuelto, el sistema bloqueará su cuenta, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	4	13	5
--FINZ--			
ATRASO EN PAGOS -- ENERO 2001- - Cuando el cliente se atrase en sus pagos se avisará al Director General para que éste tome las decisiones adecuadas, L.A. OLIVER VILLEGAS			

## Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Mercadotecnia

Clave: MERC.

Temas:

1. Punto de acción
2. Descuentos especiales

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	5	1	1

--MERC --

PUNTO DE ACCIÓN-- ENERO 2001- - El mercado objetivo serán todas las empresas que utilicen piezas cromadas y/o piezas industriales de forma cilíndrica, L.A. OLIVER VILLEGAS

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	5	2	1

--MERC --

DESCUENTOS ESPECIALES-- ENERO 2001- - Sólo el Gerente de Mercadotecnia autorizará los descuentos especiales a los clientes, L.A. OLIVER VILLEGAS

## Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Ventas

Clave: VTAS.

Temas:

1. Trato a los clientes
2. Comportamiento incorrecto de un vendedor
3. Precio de venta
4. reporte diario cuando no se realizan visitas
5. Sanción por reportes no entregados

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	6	1	1
--VTAS --			
TRATO A LOS CLIENTES-- ENERO 2001- - Se tratará a todos los clientes con honestidad y de manera personal, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	6	2	1
--VTAS --			
COMPORTAMIENTO INCORRECTO DE UN VENDEDOR-- ENERO 2001- - Ningún vendedor empleará tácticas engañosas a fin de lograr el acercamiento con un cliente potencial o para realizar alguna venta, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	6	3	1
--VTAS --			
PRECIO DE VENTA-- ENERO 2001- - Los precios de venta se establecerán de acuerdo a la ley de la oferta y la demanda existente en el mercado, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	6	4	2
--VTAS--			
<p>REPORTE DIARIO CUANDO NO SE REALIZAN VISITAS-- ENERO 2001- - Si no se realizó ninguna visita en un día, en la parte de observaciones del reporte diario se tendrán que anotar los motivos por los que no se hicieron, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	6	4	2
--VTAS--			
<p>SANCIÓN POR REPORTES NO ENTREGADOS-- ENERO 2001- - En caso de que el vendedor no entregue sus reportes diarios al Gerente de Mercadotecnia, se le descontará un día de salario, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

# Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Producción

Clave: PROD.

Temas:

1. Traslado de piezas
2. Fallas de maquinária
3. Apoyo del ayudante general

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	7	1	1
--PROD--			
<p>TRASLADO DE PIEZAS-- ENERO 2001- - En algunos casos se dará el servicio de traslado de piezas, de la empresa del cliente al taller de trabajo por parte del personal que cuente con tiempo para hacerlo, si es que el cliente lo requiere, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	7	2	1
--PROD--			
<p>FALLAS DE MAQUINARIA-- ENERO 2001- - El jefe de turno informará desde el momento que detecte alguna falla en la maquinaria de toda la planta al personal de mantenimiento para evitar el retraso en los procesos que se lleven, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	7	3	1
--PROD--			
<p>APOYO DEL AYUDANTE GENERAL-- ENERO 2001- - El ayudante general podrá apoyar en el mantenimiento de la maquinaria siempre que no tenga que trabajar en otro proceso de producción y no sea motivo de carga de trabajo a una sola persona, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

# Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Control de Calidad

Clave: CTCL.

Temas:

1. Calidad en los análisis

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	8	1	1
--CTCL--			
<p>CALIDAD EN LOS ANÁLISIS -- ENERO 2001- - Los análisis de laboratorio tendrán que coincidir con los especificados en la fórmula de ácido crómico y por ningún motivo permitir que la concentración no sea la adecuada, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

# Indice De Politicas Atendiendo A Su Área Emisora

Departamento

Compras y Almacén

Clave: CALM.

Temas:

1. Periodos de inventario
2. Requisición de materia prima
3. Compra de materia prima
4. Tiempo de compra de materia prima

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	9	1	1
--CALM--			
PERIODOS DE INVENTARIO-- ENERO 2001- - El corte y verificación del inventario físico, se hará de manera mensual, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	9	2	1
--CALM--			
REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA-- ENERO 2001- - Se elaborará la requisición de materia prima y se dará al encargado de las compras cuando se tenga la existencia del 25% del total de la materia prima, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	9	3	1
--CALM--			
COMPRA DE MATERIA PRIMA-- ENERO 2001- - No se comprará materia prima que por su bajo precio ponga en riesgo la calidad del producto o proceso determinado, L.A. OLIVER VILLEGAS			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
II	9	4	1
--CALM --			
TIEMPO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA-- ENERO 2001- - El tiempo máximo para cubrir una requisición de materia prima del exterior será de máximo tres días, L.A. OLIVER VILLEGAS			

## Cuestionario De Auditoria

Sección III	Capitulo 1	Tema 1	Pag. 1	¿Se está trabajando con una comunicación eficaz y entendimiento entre los trabajadores y el Director General?
----------------	---------------	-----------	-----------	---

Sección III	Capitulo 1	Tema 2	Pag. 1	¿Las juntas se están realizando por lo menos una vez al mes?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 1	Tema 3	Pag. 1	Es suficiente el tiempo que se destina a cada junta?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 1	Tema 4	Pag. 1	¿Se atiende oportunamente las situaciones difíciles con una junta?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 2	Tema 1	Pag. 1	¿Se conoce al cliente antes que hable con el responsable de alguna área de cualquier asunto que quiere tratar?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 2	Tema 2	Pag. 1	¿Se esta afectando el desempeño del trabajador por recibir llamadas telefónicas dentro de su horario de trabajo?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 2	Tema 3	Pag. 1	¿Los trabajadores sobrepasan el límite de llamadas permitidas?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 3	Tema 1	Pag. 1	¿Se está impartiendo la capacitación que el personal solicita?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 3	Tema 2	Pag. 1	¿Afecta en cuanto a los procesos el cambio de turno de los trabajadores?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 3	Tema 3	Pag. 1	¿Causa problemas entre los trabajadores el cobro de la garantía por semana?
----------------	---------------	-----------	-----------	---

Sección III	Capitulo 3	Tema 4	Pag. 1	¿Todo el personal ha recibido la correcta inducción a la empresa?
----------------	---------------	-----------	-----------	---

Sección III	Capitulo 3	Tema 5	Pag. 1	¿El período de vacaciones afecta a la carga de trabajo que se tiene?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 3	Tema 7	Pag. 1	¿Se lleva a cabo correctamente el procedimiento para la obtención de un préstamo personal?
----------------	---------------	-----------	-----------	--

Sección III	Capitulo 3	Tema 8	Pag. 2	¿Se está excediendo el monto para prestamos personales?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 3	Tema 9	Pag. 2	¿Existe la disposición de los trabajadores para pagar sus tiempos de permisos dentro de la empresa?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 3	Tema 11	Pag. 2	¿Existe alguna otra causa que el trabajador señale para justificar sus faltas o retardos adicional a las médicas?
-------------	------------	---------	--------	---

Sección III	Capitulo 4	Tema 1	Pag. 2	¿Es necesario asignar algun día más o diferente para los pagos a proveedores y acreedores?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 4	Tema 2	Pag. 2	¿Cuál es el tiempo máximo que tarda en elaborarse una cotización?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 4	Tema 3	Pag. 2	¿Se ha requerido de un descuento mayor al permitido?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 4	Tema 4	Pag. 2	¿Son suficientes cinco pagos para la concesión de un crédito?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 4	Tema 5	Pag. 2	¿Se requiere que otro departamento determine el límite de crédito para ser más objetivo?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 4	Tema 7	Pag. 2	¿Los créditos han sido saldados antes del tiempo que se estipula?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 4	Tema 8	Pag. 2	¿Cuál es la cantidad de mayor crédito que se le asignará?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 4	Tema 9	Pag. 2	¿Es necesario bajar el límite de crédito para expedir factura?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 4	Tema 10	Pag. 2	¿Causa problemas con los clientes el no devolver el adelanto de un trabajo en efectivo?
-------------	------------	---------	--------	---

Sección III	Capitulo 4	Tema 11	Pag. 2	¿Se redujo la cantidad de cheques incobrables que se daban a la empresa?
-------------	------------	---------	--------	--

Sección III	Capitulo 4	Tema 12	Pag. 2	¿Beneficia a la empresa bloquear la cuenta del cliente cuando nos devuelven sus cheques?
-------------	------------	---------	--------	--

Sección III	Capitulo 4	Tema 13	Pag. 3	¿Se reporta adecuadamente en tiempo y forma al Director General cuando los clientes se atrasan en sus pagos?
-------------	------------	---------	--------	--

Sección III	Capitulo 5	Tema 1	Pag. 3	¿Se está abarcando a todo el mercado potencial que se tiene?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 5	Tema 2	Pag. 3	¿Estos descuentos están otorgandose previo análisis?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 6	Tema 1	Pag. 3	¿Cuál ha sido la imagen que el vendedor ha transmitido al cliente?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 6	Tema 2	Pag. 3	¿Se encuentra convencido el cliente de que somos su mejor opción, y lo demuestra?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 6	Tema 3	Pag. 3	¿Se encuentra el precio dentro de los límites que marca el mercado?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 6	Tema 4	Pag. 3	¿Cuáles son las razones por las que se pueden dejar de visitar a los clientes?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 7	Tema 1	Pag. 3	¿Los clientes se muestran bien atendidos con el traslado de sus piezas?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 7	Tema 2	Pag. 3	¿Cuánto tiempo se tardan en reportar una falla de maquinaria al departamento de mantenimiento?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 7	Tema 3	Pag. 3	¿Se da abasto el Ayudante General con estas funciones?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 8	Tema 1	Pag. 3	¿Se cuenta con la calidad en los procesos a consecuencia de los adecuados análisis de laboratorio del ácido crómico?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 9	Tema 1	Pag. 3	¿Se tienen actualizados los almacenes por mes?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 9	Tema 2	Pag. 3	¿Se ha quedado sin abasto de materia prima el almacén por no surtir la requisición en el tiempo estimado?
-------------	------------	--------	--------	---

Sección III	Capitulo 9	Tema 3	Pag. 3	¿Es de buena calidad la materia prima que se adquiere?
-------------	------------	--------	--------	--

Sección III	Capitulo 9	Tema 4	Pag. 3	¿Los proveedores son cumplidos en sus entregas?
-------------	------------	--------	--------	---

# Disposiciones Unilaterales Para Las Áreas Externas

Clave: ECOL.

Temas:

1. Normas ecológicas
2. Presupuesto para normas ecológicas
3. Desperdicios sólidos y tóxicos

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
IV	1	1	1
--ECOL --			
<p>NORMAS ECOLOGICAS-- ENERO 2001- - Se deben cumplir con todas las disposiciones ecológicas generales que reglamentan la expulsión del cromo al exterior, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
IV	1	2	1
--ECOL --			
<p>PRESUPUESTO PARA NORMAS ECOLOGICAS-- ENERO 2001- - Se debe de contar con un presupuesto para adecuar las instalaciones de manera que sean lo menos contaminante posible, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

SECCIÓN	CAPITULO	TEMA	PAGINA
IV	1	3	1
--ECOL --			
<p>DESPERDICIOS SOLIDOS Y TOXICOS-- ENERO 2001- - Se deberá de tener un cuidado especial para los desperdicios sólidos que no deban tirarse junto con la basura municipal si no darle el tratamiento correspondiente, L.A. OLIVER VILLEGAS</p>			

# Indice De Anexos Que Apoyan A Las Políticas

## TEMAS:

1. Préstamos personales
2. Permisos personales
3. Reporte diario
4. Registro de inventario
5. Requisición de materia prima



# ANEXO 2

CROMO MEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CROMO MEX S.A. DE C.V.

## PERMISOS AL PERSONAL

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ 1 Fecha: \_\_\_\_\_ 2  
Nombre del departamento \_\_\_\_\_ 3  
Jefe inmediato \_\_\_\_\_ 4

Por este medio se pide un permiso para:

- ( ) Faltar el (los) día(s) \_\_\_\_\_ 5 de mes de 200x  
( ) Llegar tarde el (los) día(s) \_\_\_\_\_ 6 de mes de 200x  
( ) Salir temprano el (los) día(s) \_\_\_\_\_ 7 de mes de 200x

Por : \_\_\_\_\_ 8  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Reponiendo el tiempo son : \_\_\_\_\_ 9  
( ) Horas extras  
( ) Día de descanso  
( ) Alguna actividad por la empresa. Especificar : \_\_\_\_\_

Firma del trabajador

10

Autorización 11	
Jefe inmediato	Depto. De Recursos Humanos

# ANEXO 3

CROMO MEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE MERCADOTECNIA

CROMO MEX S.A. DE C.V.

## Reporte Diario

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_      Número de reporte: \_\_\_\_\_

Nombre del agente de ventas: \_\_\_\_\_

Zona que atiende: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa que visita	Dirección	Teléfono	Nombre de la persona que lo atendió	Cargo en la empresa	Hora de visita

Observaciones:

Recibí reporte

Nombre del Gerente de Mercadotecnia

# ANEXO 4

CROMO MEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE PRODUCCIÓN

CROMO MEX S.A. DE C.V

## REGISTRO DE INVENTARIOS

1

Registro del : 2

3

Fecha de entrada	Cantidad	Nombre de quien recibe	Cantidad que solicita otro departamento	Fecha de salida	Cantidad existente
4	5	6	7	8	9

Encargado del almacén: **10**

Observaciones **11**

# ANEXO 5

CROMO MEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE PRODUCCIÓN

CROMO MEX S.A. DE C.V

## REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

Fecha: 1

Departamento que lo requiere: 2

Responsable de este departamento: 3

Material requerido	Cantidad	Características
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Encargado del almacén: 7

Recibió la materia prima: 8

## Anexo 6

# MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

C

M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

# **Manual General De Procedimientos**

**CROMOMEX S.A. DE C.V**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Enero del 2001

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Fecha de elaboración Enero del 2001	Número de páginas 78
--	----------------------

**Manual General De Procedimientos**

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

## Índice

<b>TEMA</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Introducción</b>	
Objetivo	1
Alcance	2
Como usar el manual	3
Revisión y actualizaciones	4
<b>Organigrama</b>	5
<b>Formas, instructivos y diagramas de flujo</b>	
Recepción de clientes	6
Solicitud de servicio	8
Cromado	10
Sand blast	30
Fabricación de piezas	32
Pulido	34
Honeado	36
Cotización	38
Expediente de personal	40
Permisos al personal	44
Instrucciones de formato de préstamo	48
Cotización de clientes espeiales	50
Reporte diario	52
Elaborar cotización	54
Solicitud de servicio	55
Reporte de recepción de piezas	57
Orden de trabajo	60
Seguimiento de cromado	63
Registro de inventarios	66
Registro de inventarios de productos terminados	69
Cartera de proveedores	72
Compras de materia prima	75
Registro de compras	76
Requisición de materias primas	77

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: A toda la empresa	Página 1
Título: <b>Objetivo</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Proporcionar a los trabajadores de todas las áreas de la empresa, una herramienta que le permita realizar su trabajo en forma precisa y ordenada, evitando duplicidad u omisión de las funciones correspondientes a cada puesto, y contribuir así al mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, Económicos y Materiales de la empresa.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: A toda la empresa	Página 2
Título: <b>Alcance</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Este manual podrá ser consultado por el personal de todas las áreas CROMOMEX, ya que delimita las actividades, responsabilidades y funciones de la empresa .

C  
M

# CROMO MEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: A toda la empresa	Página 3
Título: <b>Como usar el manual</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Este manual se proporcionará al personal responsable de cada área. Para que este a su vez lo facilite a la gente que tiene a su cargo como un material de consulta para realizar correctamente su trabajo

No se pretende que este manual sea totalmente memorizado, si no que sirva para uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones ya que aquí se indica, qué se debe hacer y cómo se debe hacer para mejorar así el sistema.

C  
M

# CROMO MEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: A toda la empresa	Página 4
Título: <b>Revisión y actualizaciones</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

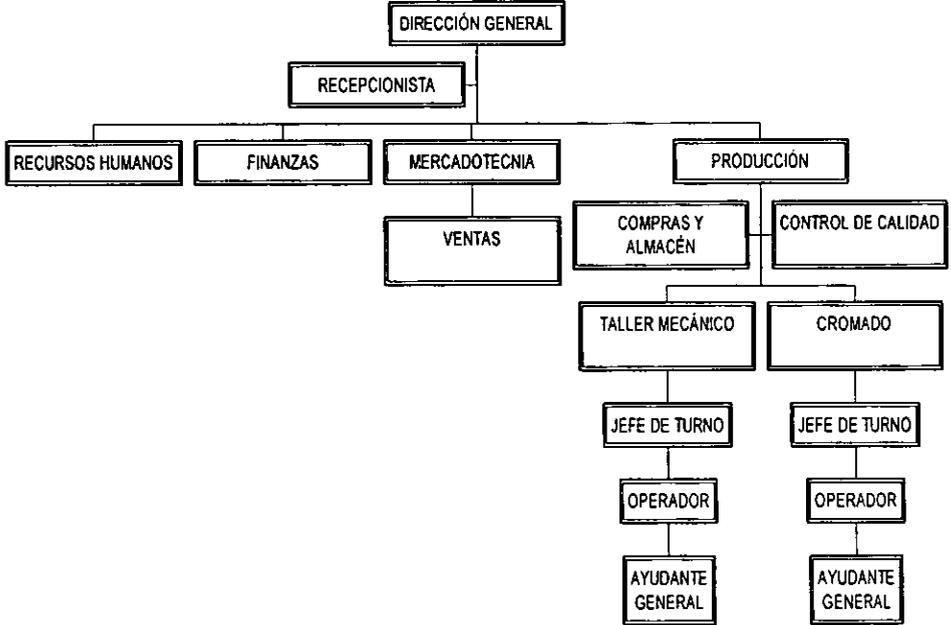
Este Manual General de Procedimientos no es permanente, ya que con el tiempo se modificarán algunos procedimientos, dependiendo de la magnitud que vaya adquiriendo la empresa, por lo que éste tendrá que ser actualizado para que cumpla con el objetivo que le dio origen.

Tomando en cuenta la importancia de mantener actualizado este manual, se pide al personal de CROMOMEX que haga saber por escrito al área de Recursos Humanos, de cualquier modificación en la forma de trabajo, para poder realizar correctamente su próxima actualización.

C  
M

# CROMO MEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: A toda la empresa	Número De Pagina 5
Título: <b>Organigrama</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recepción	Página 6
Título: <b>Recepción de clientes</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Recibir a todas las personas que lleguen a Cromomex y atenderles con respecto y cordialidad.

La atención a los clientes y a todas las personas que lleguen a la empresa deberá ser cortés y cordial.

Como parte de esta forma de ser, se ofrecerá café o té con galletas por las mañanas y en las tardes se ofrecerá agua de sabor para que la persona espere el tiempo que sea necesario para ser atendido con un ambiente agradable.

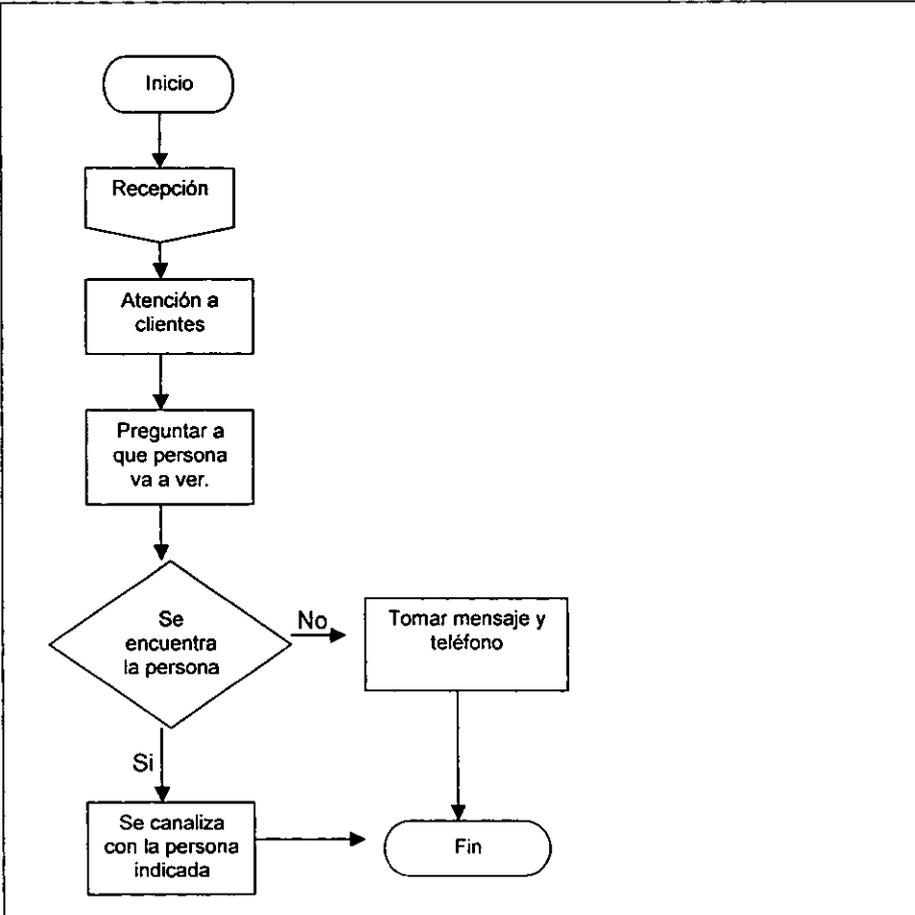
Se consultará el motivo de su visita y se canalizará con la persona responsable para ello.

Si la persona no se encuentra se le tomará su nombre, el de la empresa a la que representa, teléfono y motivo de su visita.

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recepción	Página 7
Título: <b>Recepción de clientes</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Ventas	Página 8
Título: <b>Solicitud de servicio</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Llenar la solicitud de servicio especificando los requerimientos del cliente y entregarla al gerente de Producción.

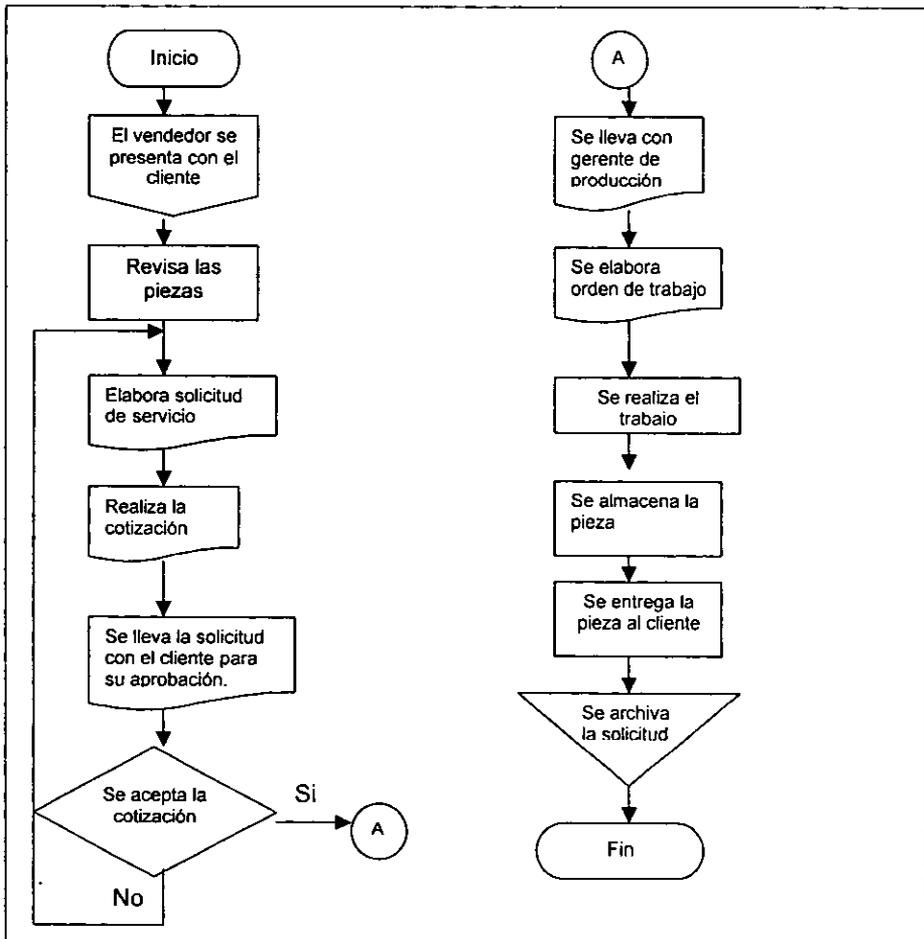
Cuando un agente de ventas se presenta a una empresa debe llenar la solicitud de servicio para seguir el siguiente proceso:

1. Presentarse en la empresa
2. Revisar las piezas y tomar nota de sus características
3. Elaborar solicitud de servicio
4. Realizar la cotización
5. Presentar la solicitud junto con la cotización para ser aprobada por el cliente
6. Llenar la orden de trabajo si el cliente acepta el precio y el trabajo
7. Si el cliente no acepta el trabajo se realiza una nueva solicitud de servicio
8. Se lleva la solicitud con el gerente de producción para que se elabore la orden de trabajo
9. Se trabaja la pieza
10. La pieza terminada se entrega al almacén
11. Se entrega la pieza al cliente
12. La solicitud de servicio se guarda en el expediente del cliente.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Ventas	Página 9
Título: <b>Solicitud de servicio</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

C

M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 10
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

### Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos

#### 1. Verificar la temperatura de la solución de la tina de cromado

El calentador de la tina tiene un control automático el cual se puede regular a la temperatura deseada, la aguja del indicador de temperatura debe ser ajustada a 58° centígrados. Cuando el indicador llega a la +- temperatura programada, para automáticamente y cuando la temperatura baja se enciende automáticamente.

En caso de que este control no funcione se procede a verificar manualmente.

El operador verifica la temperatura a partir del inicio del turno y posteriormente cada hora con un termómetro manual, que se sumerge en la solución en un tiempo promedio de 20 segundos, hasta que registre la lectura.

En caso de que la temperatura se encuentre abajo de la adecuada, se procede a hacer lo siguiente:

Activar la solución metiendo una pieza muestra a la tina, con el objeto de revolver la solución, y se agrega una solución química (fumetrol) que produce una capa de espuma que actúa como una tapa para conservar el calor, hasta alcanzar la temperatura deseada.

Se verifica nuevamente la temperatura con el termómetro cada hora hasta que se alcance la temperatura de 58° C para trabajar normalmente; el fumetrol se consume con el tiempo y ya no actúa.

#### 2. Limpiar la pieza antes de cromar.

Se coloca la pieza en la zona adecuada para su limpieza generalmente en la mesa de trabajo que se encuentra en la zona de cromado, se le da una limpieza general con thinner.

Se identifica la zona a cromar y la limpiamos a fondo con solvente: thinner, tetracloruro de carbono que son especiales para quitar grasas.

Mojamos trapos limpios con los solventes y se aplican a la pieza dándole varias pasadas a la zona de la pieza que se va a cromar.

Esta operaciones repite varias veces hasta que esté perfectamente limpia la zona a cromar.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 11 -
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

## Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos

Posteriormente se procede a cubrir la pieza con papel o cartón para evitar que se ensucie o se raye y quede lista para el siguiente paso.

### 3. Cubrir las zonas a no cromar.

Se coloca la pieza en el lugar adecuado para ser encintada y se identifica las zonas que no se van a cromar para ser encintadas.

Para encintar estas zonas se utiliza cinta tesa film de 1 " o de ½ " o en su caso cinta de aluminio o polietileno de 2 ½ ".

En los barrenos, cuñeros o ranuras usamos mangueras de plástico o plomo para taparlos, recortando al ras del cuerpo de la pieza para evitar sombras o que la corriente se pierda en las cavidades.

Cuando la pieza ya está encintada se refuerza con un cinturón de alambre recocido para evitar que la cinta se desprenda y se pegue en las partes a cromar

### 4. Seleccionar el soporte

Los soportes son soleras de aluminio que sirven para sujetar las piezas que se van a cromar.

Hay soportes para piezas planas como lacas correderas y moldes, tenemos también moldes para piezas cilíndricas como rodillos, pistones flechas, etc.

El soporte se selecciona de acuerdo al diámetro y peso de la pieza a cromar.

### 5. Colocar el soporte a la pieza

Antes de fijar el soporte a la pieza se tiene que limpiar para que tenga un mejor contacto.

Se pone una capa de papel aluminio a la parte donde se va a fijar el soporte.

Se coloca el soporte sobre el papel aluminio y se atornilla a presión para evitar que la corriente brinque entre la corriente y la pieza.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 12
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos**

Para sujetar el soporte se usan tornillos o espárragos de 3/8 o de 1/2 " , para piezas pequeñas se usan tornillos de 5/16".

**6. Seleccionar el rack**

En el departamento de cromado contamos con cuatro tipos de racks:

Rack no. 1 Cuadro normal de tres ganchos , hecho de cobre y aluminio y su capacidad conductora ende 300 amp

Rack no. 2 Cuadro grande de tres ganchos , hecho de cobre y aluminio y su capacidad conductora es de 500 amp

Rack no. 3 Cuadro sencillo de dos ganchos , hecho de cobre y su capacidad conductora es de 500 amp

Rack no. 4 Especial para piezas grandes que no excedan los 800 amp. o que ocupen toda la longitud de la tina.

**7. Montar el rack en el portapieza**

Cardear, cepillar o lijar el rack en la zona de contacto.

Colocar el rack en el gancho de la garrucha, dependiendo en que tina se va a cromar la pieza

Se coloca la pieza debajo del rack. El soporte tiene dos barrenos que sirven para sujetar o atornillar el rack, también para el paso de la corriente negativa.

Se debe atornillar a presión para que se tenga un buen contacto

Los barrenos de sujetación del soporte y del rack pueden ser de: 5/16", 3/8" o de 1/2 pulgada.

**8. Seleccionar el ánodo**

Selección de un ánodo para la pieza cilíndrica:

La longitud de ánodo debe ser la misma que la longitud a cromar, con una tolerancia de + / - 1/2 pulgada.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 13
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

## Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos

La distancia entre la pieza y el ánodo debe de ser de  $\frac{1}{2}$  a 2" , si la distancia del ánodo es más que  $\frac{1}{2}$ " , su longitud será menor a la zona a cromar, esto es con el fin de guardar la relación ánodo – cátodo que debe de ser 1: 1. cuando el área del ánodo es mucho mayor que la de la pieza el cromado le dará muchos problemas.

Las orejas del ánodo donde se sujeta el rack , debe de tener la suficiente área de contacto para resistir el paso de la corriente eléctrica. De igual forma procedemos a verificar que este perfectamente bien soldado y que la rejilla de plomo no este rota.

El ánodo para una pieza plana debe de tener las mismas dimensiones que la zona de cromar.

**NOTA:** EL MOLDE DE LAS REJILLS ESTA HECHO ESPECIALMENTE PARA GUARDAR LA RELACIÓN ÁNODO – CÁTODOS POR ESO LA DISTANCIA ENTRE AMBOS DEBE DE SER DE  $\frac{1}{2}$ " Y LA LONGITUD LA MISMA QUE LA ZONA A CROMAR.

### 9. Limpiar las zonas de contacto

Las zonas de contacto del ánodo son las orejas las cuales se deben de limpiar con lija o con un cepillo de alambre.

Las zonas de contacto del rack son las partes laterales y los ganchos, los cuales se deben limpiar con la cada de alambre para que no se les quede mugre ú óxido.

En las partes laterales se fija el ánodo y los ganchos a las barras conductoras de la tina.

### 10. Limpiar el ánodo

Para limpiar el ánodo se recomienda meterlo al agua caliente unos 10 minutos.

Se cepilla la parte interior del ánodo de arriba hacia abajo con un cepillo de alambre que tiene una extensión para alcanzar las zonas difíciles de limpiar, cuando esta cepillando se lava con agua para que se le caiga toda la mugre depositada.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 14
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos****11. Montar el ánodo en el rack**

Se engancha el rack con el gancho de la garrucha y con la cadena de está se empieza a subir poco a poco hasta que queda la pieza arriba del nivel del ánodo, se coloca el ánodo debajo de la pieza y se empieza a bajar poco a poco con mucha precaución hasta llegar al mismo nivel que el ánodo, al estar nivelados se procede a centrar el ánodo con la pieza ya centrados se procede a barrenar las orejas y soportes del ánodo

Terminados los barrenos se atornillan, empezando por los de en medio que queden bien apretados.

Luego se atornillan los de la orilla, esto es con el fin de que las soleras que aprisionan en ánodo queden bien apretadas y tengan una buena presión para su paso de corriente positiva

**NOTA: USAR BROCA DE 21/64 PARA TODOS LOS BARRENOS , Y TORNILLOS DE 5/16" PARA SUJETAR LAS OREJAS DEL ÁNODO.**

Recuerde que se debe centrar el ánodo en la parte de arriba con la pieza.

**12. Centrar el ánodo con la pieza**

Para centrar la pieza generalmente usamos alambre forrado (cable eléctrico)

Si la pieza no tiene de donde sujetarse para ser centrada se le solda un tornillo o una solera en la parte de abajo, según lo requiera.

Cortamos cuatro pedazos de alambre del tamaño que se requiera se colocan repartidos a la misma distancia alrededor del ánodo, formando una cruz y se inserta un extremo a los orificios de la rejilla y el otro a el tornillo o solera que se soldo a la pieza.

Con las pinzas se jalan o aprietan poco a poco uno por uno hasta que la distancia entre la pieza y el ánodo sea la misma, los alambres deben estar bien torcidos ara que no se aflojen durante el cromado.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 15
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos****13. Meter el rack a la tina de cromo**

Cuando el rack ya esta armado se coloca en la garrucha y se sube con la misma hasta quedar un poco arriba del nivel de la tina de cromo.

Se lleva con la garrucha al espacio de la tina destinado para ser cromada.

Se colocan los aislantes de plástico sobre las barras conductoras de corriente eléctrica y se procede a bajar el rack poco a poco, los ganchos del rack deben de descansar sobre los aislantes sin hacer contacto con las barras conductoras.

**14. Pre calentamiento**

El tiempo de calentamiento depende del tamaño de la pieza o del tipo de material.

Si la pieza es de dimensiones grandes, el tiempo es de 30 minutos

Si la pieza es de dimensiones pequeñas el tiempo es de 5 a 10 minutos. Se aplica para piezas que no tienen cromo.

Para piezas que sean recromadas el tiempo es de 30 minutos, el calentamiento es con el fin de que la pieza alcance la temperatura de la tina de cromo.

**15. Corriente inversa**

El tiempo de corriente inversa depende del material base.

A las piezas que tiene un alto contenido de carbón no se les da corriente inversa.

A piezas de cobre, latón, bronce o que estén sandblasteadas tampoco se les da corriente inversa.

Las piezas como rodillos, flechas, moldes, vastagos, pistones, placas, etec se les da corriente inversa a 3 volts. Con un tiempo de 30 segundos.

Se levanta la pieza para revisarla, debe de presentar un color gris obscuro esto es sobre material base.

C  
M

## CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 16
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

### Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos

Para recromar piezas se considera el precalentamiento de 30 minutos.

Además de 3 minutos de corriente inversa a 3 volts.

Enseguida se revisa la pieza, debe de presentar un color gris blanquizo, en caso de que no tenga este color se meterá otra vez durante el tiempo que sea necesario hasta alcanzar oeste color.

Recuerde que para esta operación se invierte el rack

#### 16. Corriente normal

El voltaje considerado para cualquier tipo de piezas es de 4.2 a 4.5 volts.

A piezas metálicas o que tengan mucho carbón y sandblasteadas se les debe dar al principio un voltaje de 6 a 7 volts durante 5 minutos.

Esto es que el cromo penetre y tenga un mejor adherencia a toda la pieza posteriormente se baja a 4.5 volts.

El rack tiene tres ganchos a saber:

Dos que están conectados al ánodo que se denominan anódicos, y están conectados a la barra de corriente positiva.

El otro gancho es el que se conecta a la pieza y se denomina catódico, este gancho hace corriente con la barra de corriente negativa.

Los ganchos debe de tener un buen contacto con las barras conductoras.

**NOTA:** para revisar el voltaje se debe utilizar el voltímetro digital postatil, es importante que lleguen a las barras conductoras los 4.5 volts.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 17
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos****17. Tiempo estimado de cromado**

Para calcular el tiempo estimado de cromado de una pieza se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) En diámetros exteriores el cromado es de 0.0015" por hora
- b) En diámetros interiores el cromado es de 0.001" por hora
- c) En piezas pequeñas el cromado es de 0.005" por hora
- d) En moldes el cromado es de 0.001" por hora
- e) En superficies planas el cromado es de 0.0005" por hora
- f) En aceros inoxidable el cromado es de 0.0005" por hora
- g) En piezas huecas el cromado es de 0.0011" por hora

Tomando en cuenta estos datos se saca el tiempo estimado de cromado dependiendo de las milésimas que se vayan a depositar en la pieza.

**18. Registro la hoja del seguimiento del proceso**

Cuando el rack ya esta dentro de las tina, trabajando correctamente se procede a registrar los datos de la tarjeta de operación.

**19. Sacar el rack de la tina de cromo**

Se revisará la tarjeta de operaciones ( T. O .) y la hoja del seguimiento del proceso u se determinará qué rack deberá ser sacado de la tina de cromado según los tiempos estimados.

Se identifica el número del rack.

Ya identificado de coloca la garrucha encima de la pieza y se enganchan los cables que están atados al rack.

Se sube la pieza lentamente para evitar contactos con racks cercanos o con las barras conductoras hasta que libre la altura de la tina.

Se jala la garrucha con la cadena hasta que llegue a estar encima de la tina de enjuague.

Se baja el rack a la tina de enjuague.

C

M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 18
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

### Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos

NOTA: Todos los racks están identificados con un número marcados en la parte superior de los ganchos de 45°.

#### 20. Lavar el rack en la tina de enjuague

Se sumerge el rack y utilizando un jicara se lava hasta obtener una limpieza adecuada.

NOTA: Es obligatorio utilizar agua caliente para la limpieza de las piezas, ya que las piezas salen de la tina de cromado a una temperatura de 5° C y el uso de agua fría puede estrellar la capa de cromo y esto puede ocasionar un retrabajo.

#### 21. Desmontar el ánodo del rack

Tenemos la pieza lavada y enjuagada fuera de la tina de agua caliente.

Se desatornillan los soportes de las orejas del ánodo que están atornillados en el rack.

Con la garrucha se levanta la pieza fuera del ánodo. Con mucho cuidado para que la pieza no se pegue con el ánodo y se manche, ya que estas manchas son difíciles de quitar.

#### 22. Medir el diámetro de la pieza

Tenemos la pieza colgada de la garrucha, lavada y con el ánodo desmontado. Procedemos a medir.

Generalmente usamos dos tipos de aparatos de medición

- a) Micrometro de diferentes medidas para diámetros interiores y exteriores.
- b) Verificador de espesores o capa de cromo

Identificamos la tarjeta de progreso de la pieza a medirse

Se toma el micrometro sujetandose con la mano izquierda en la parte central del arco y con la manoderecha sujetamos el tambor o matraca desplazandolo según la medida o diámetro requerido.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 19
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

## Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos

Lo colocamos en forma horizontal, acercandolo cuidadosamente al diametro de la pieza, para obtener un apoyo más cercano sobre los topes planos de carburo. Esto nos ayudará a registrar unas lecturas más exactas. En esta operación se recomienda la verificación de la pieza en tres puntos e forma de cruz dos en los extremos y una en el centro.

Cuando la pieza es un molde , placa o hasta un cilindro que requiere únicamente capa de cromo se utilizará el apararo de espesores.

Se prende el aparato por medio de un botón de encendido y apagadocertificando el estado de la batería.

Se calibra el aparato con sus respectivos patrones en ceros.( laines calibradas en pulg. Y mm)

Dependiendo del espesor que se vaya a verificar, se ocupará la escala y la laina apropiada.

La escala blanca es para milésimas de pulgada.

La escala amarilla es para micras.

Calibrando el aparato se sujeta con la mano izquierda y con la mano derecha el sensor o palpador suavemente sobre la superficie a verificar, hasta que registre la lectura en la escala del aparato repitiendo varias veces y en diferentes puntos de la zona cromada, con el fin de determinar la capa mínima de cromo.

### 23. Desmontar la pieza del rack

Se verifica de que medida son los tornillos que se van a quitar para ocupar las llaves correspondientes.

Si se trata de un rodillo pesado o cilindro, se baja despacio hasta quedar al ras del piso. Después sin quitar el gancho se sujetan los cables del rack se ladea u poco la pieza y al mismo tiempo se va bajando la pieza hasta quedar en posición horizontal, y encima de unos polines de madera que se encuentran en el piso y que van a cubrir la pieza

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 20
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos**

Se deben quitar los tornillos de rack que sujetan al soporte de la pieza de los extremos.

Se quitan los tornillos del soporte que sujetan a la pieza de en medio.

Se termina de quitar la cinta tesa film y el papel aluminio de la zona donde se sujeta la pieza.

Por último se coloca la pieza en un carro de madera o en una tortuga previamente preparado en el departamento de cromado para transportarla al lugar correspondiente para su siguiente proceso

**24. Desencintar la pieza**

Se utiliza una garrucha para quitar la cinta tesa film o cinta de aluminio, procurando no rayar partes de la pieza al momento de rayar o deshechar el aislante. Se revisará visualmente toda el área antes protegida para certificar una pieza libre de aislantes.

**NOTA: DE PREFERENCIA SE DEBE QUITAR EL AISLANTE CON LAS MANOS PARA EVITAR DAÑAR EL MATERIAL BASE DE LA PIEZA.**

**25. Lavar perfectamente la pieza con agua caliente**

Se lava perfectamente toda la pieza, usando fibra con sesengrasante químico que sirva para destruir o eliminar el pegamento del aislante y manchas de cromo adherido a la superficie de la pieza.

Se debe enjuagar por última vez con agua caliente y secar con trapos limpios

Por último se debe aplicar aceite para evitar la oxidación del material base.

**26. Verificar la calidad del cromado en la pieza**

La operación será realizada por el inspector de control de calidad junto con el supervisor de producción, empleando para ello los métodos adecuados y descritos en el manual.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 21
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

## Seguir el proceso establecido de acuerdo al Manual de Procedimientos

27. Meter a horno si es necesario para deshidrogenar.

Lo primero que se hace es prender el horno, subiendo la palanca de alimentación de corriente eléctrica y accionando los botones de control de temperatura.

Este horno cuenta con un termómetro de capacidad hasta de 300° C. Normalmente se trabaja a una temperatura de 150° C. Prendiendo el horno hay que esperar que llegue a la temperatura programada antes de meter las piezas.

El tiempo de permanencia dentro del horno depende de la capa de cromo depositada en la pieza, puede ser desde una hora hasta tres horas.

**NOTA: DESHIDROGENIZAR ES LIBERAR EL HIDRÓGENO ATRAPADO ENTRE EL MATERIAL BASE Y LA CAPA DE CROMO.**

28. Registrardatos en la hoja del seguimiento del proceso.

Cuando la pieza cromada se saca del área de cromado se procede a registrar los datos de la pieza como lo indica el formato de la pag. xxxx

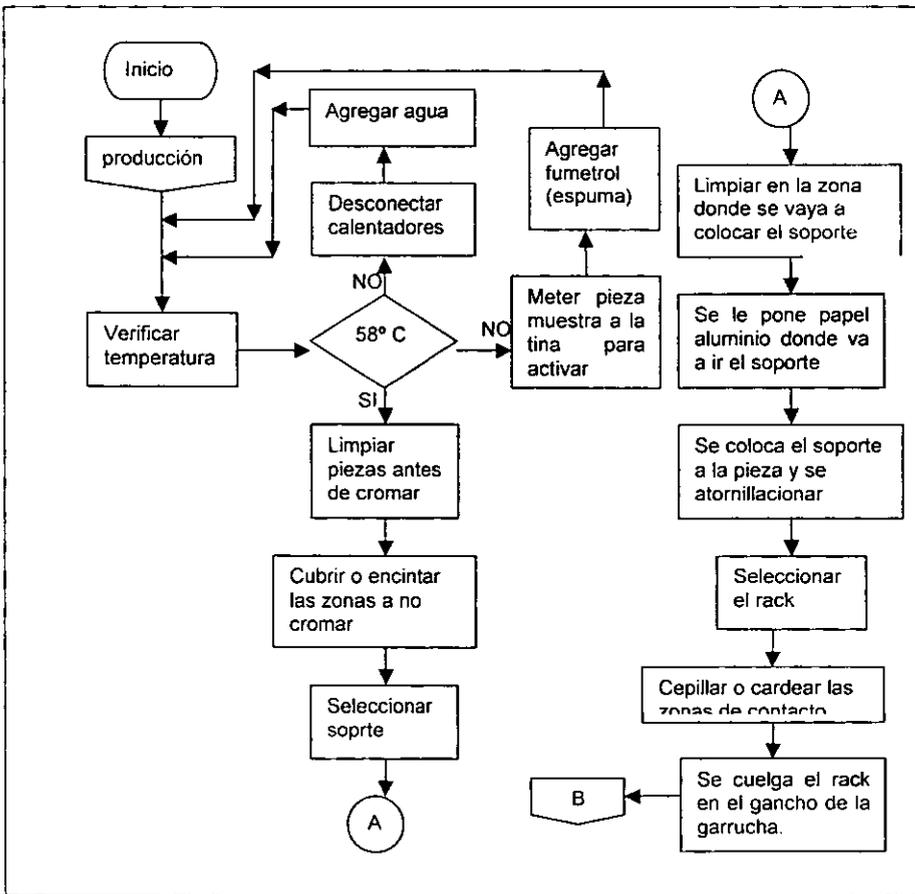
29. Entregar la pieza para el siguiente proceso o colocarla en el rack de espera.

Se coloca en la pieza la hoja de seguimiento del proceso y se pondrá en el rack de rectificado o en el de acabado, según sea el siguiente proceso.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 22
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia:

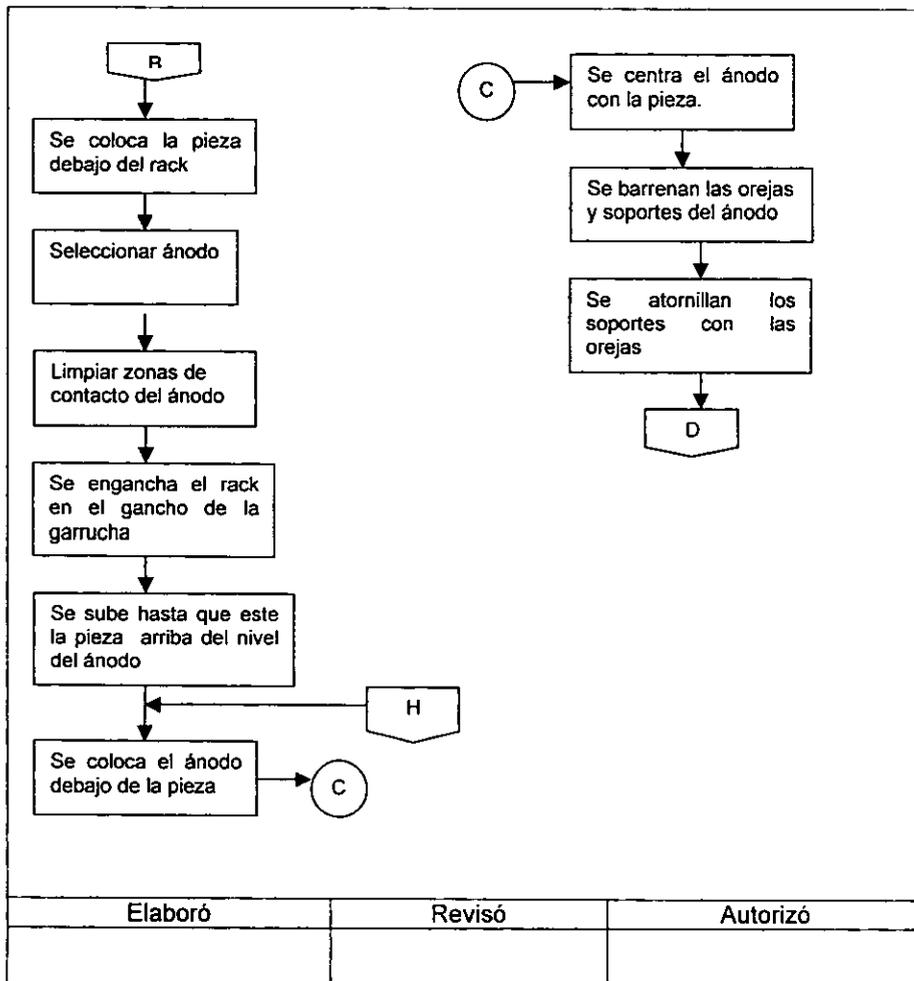


Elaboró	Revisó	Autorizó

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

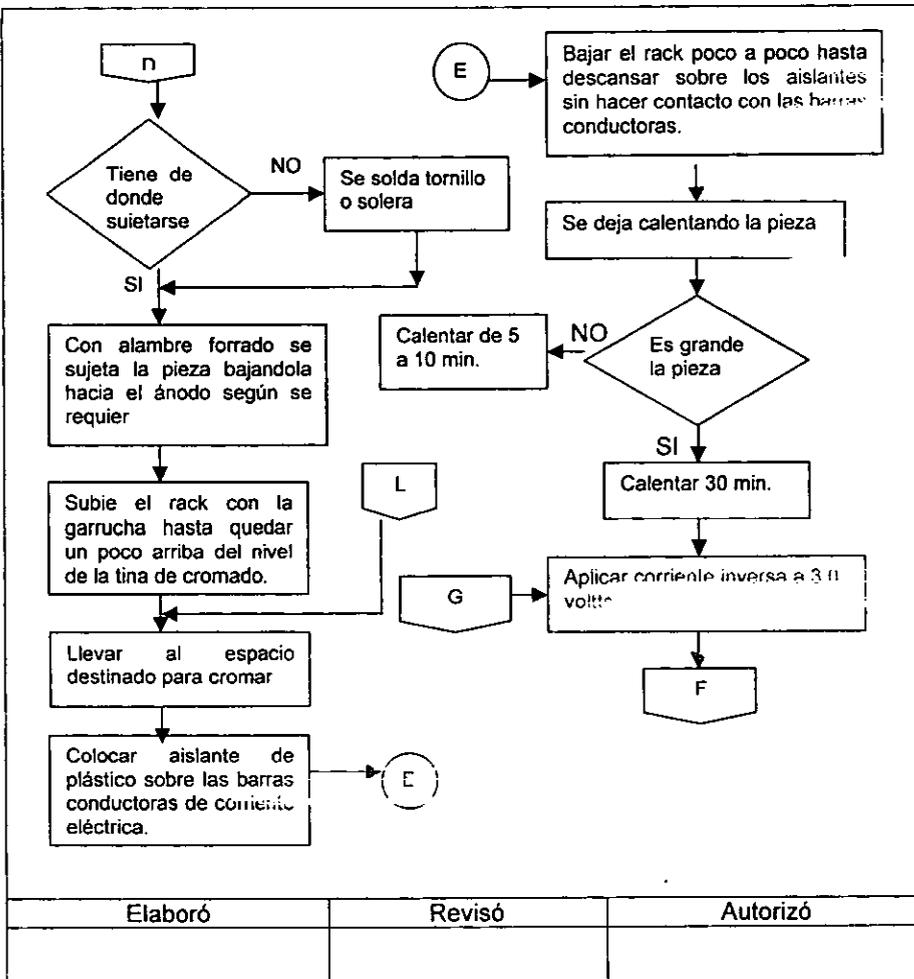
Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 23
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMO MEX S.A. DE C.V.**

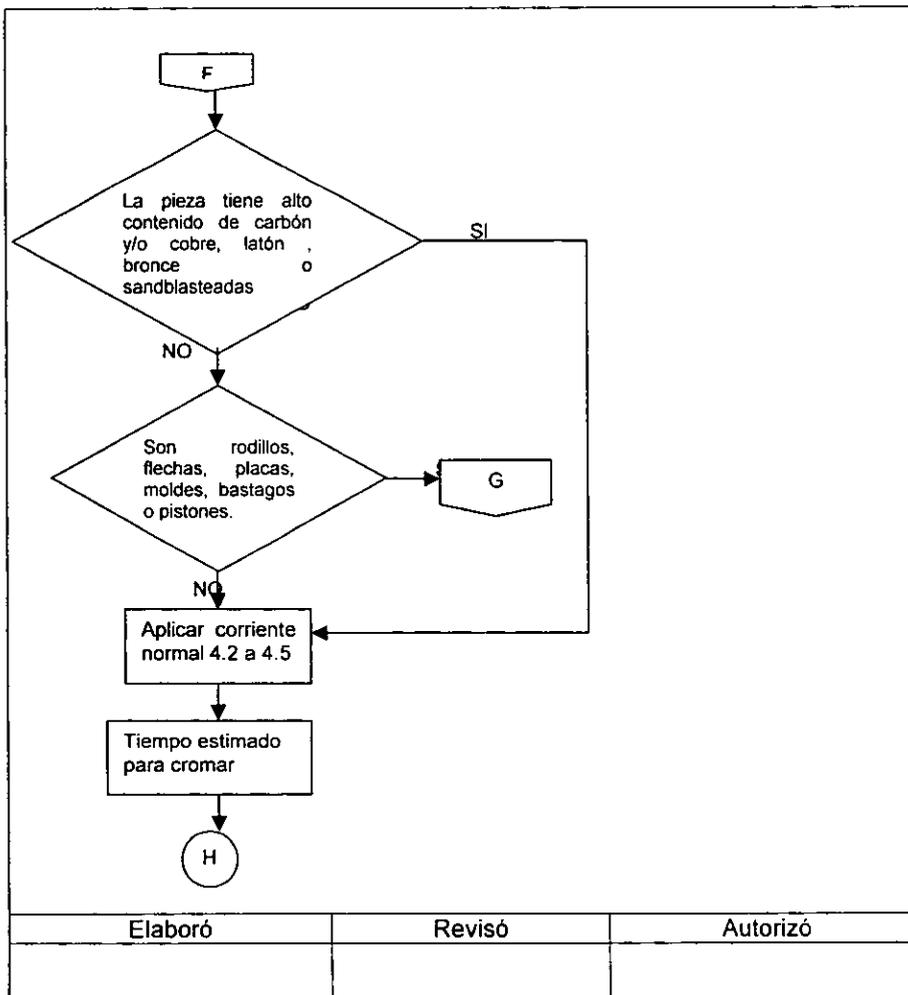
Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 24
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 25
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



Elaboró

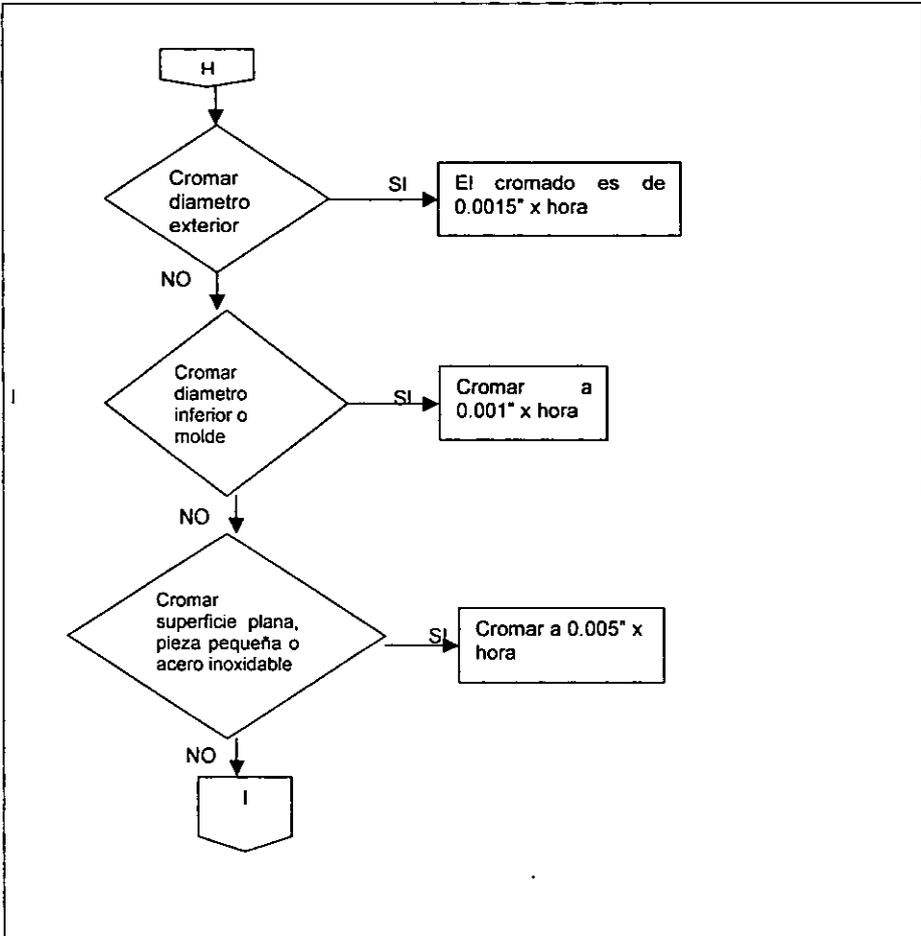
Revisó

Autorizó

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

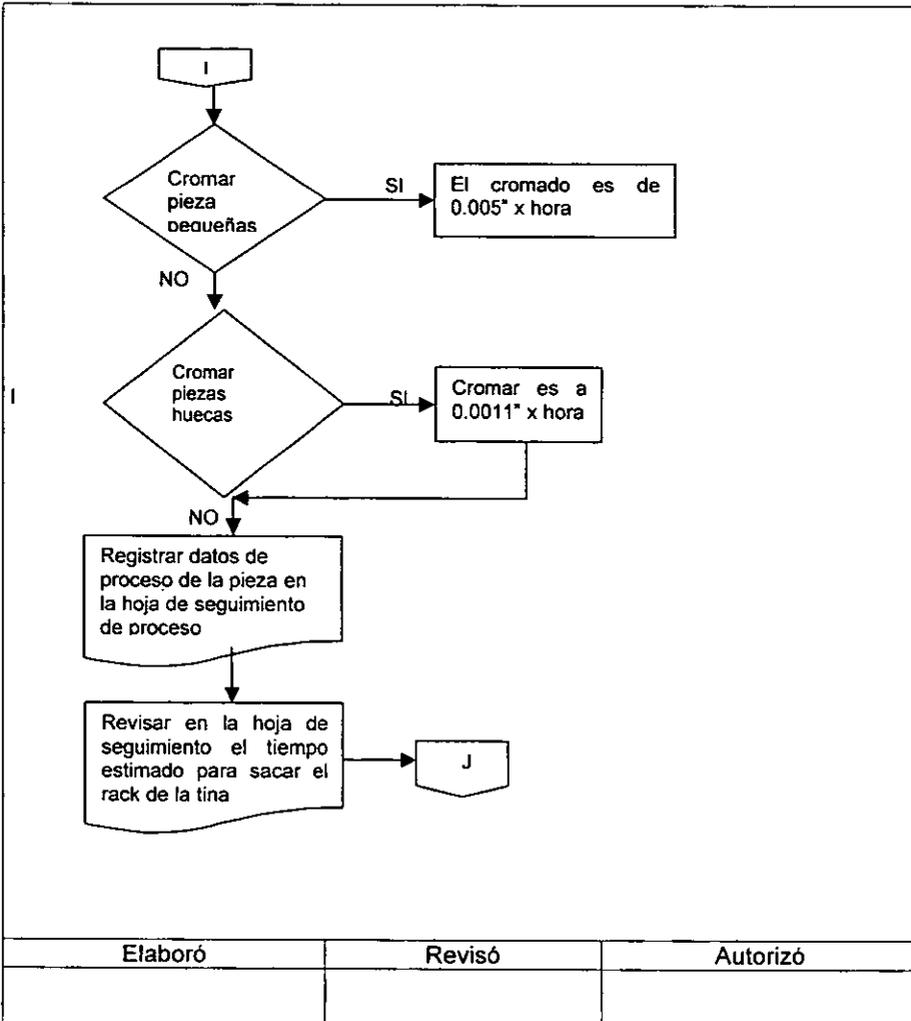
Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 26
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 27
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

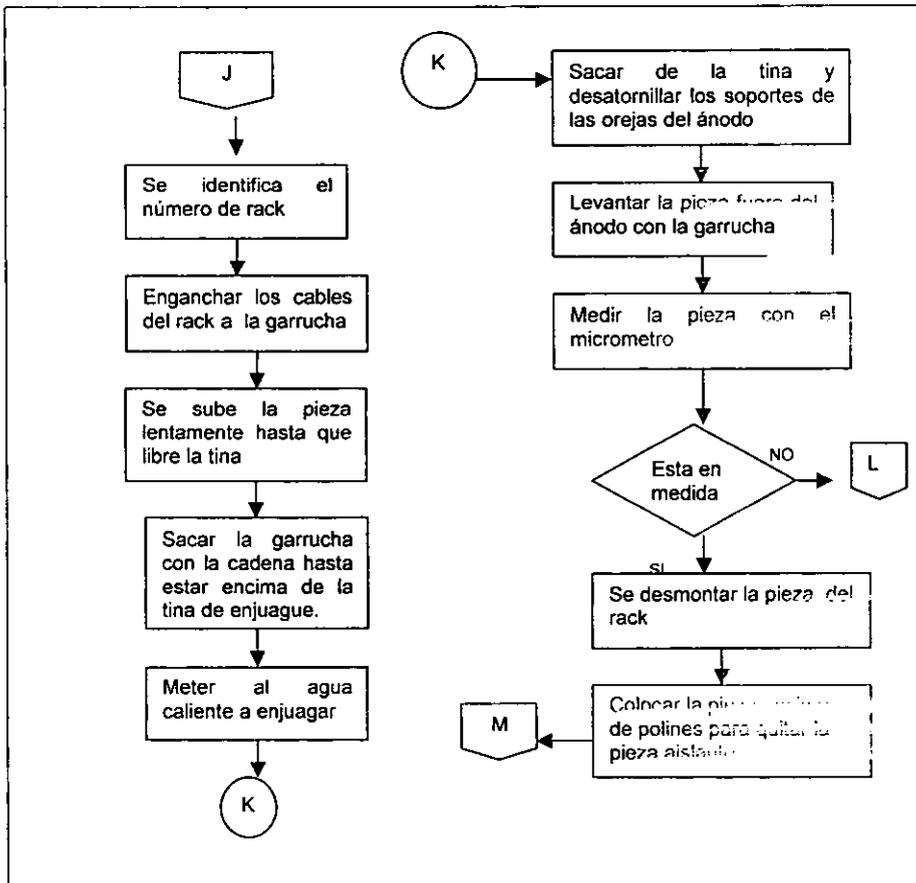


<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 28
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

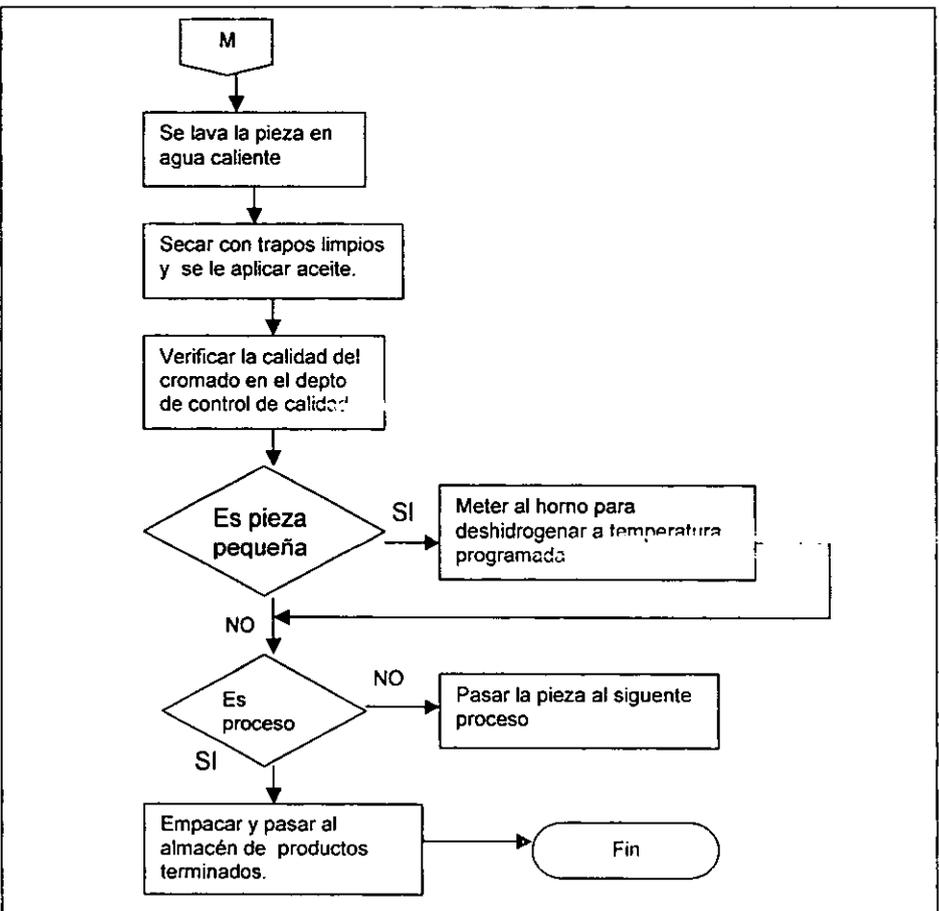


Elaboró	Revisó	Autorizó

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción.	Página 29
Título: <b>Cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 30
Título: <b>Sand Blast</b>	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001

La limpieza por Sand Blast se realiza a través de óxido de aluminio y perla de vidrio, principalmente. Esta puede limpiar interiores y exteriores. Consiste en lo siguiente: una compresora de aire se conecta a una caja cerrada donde el operario va manejando la pistola de aire que junto con los polvos dirigidos a la pieza sucia u oxidada va limpiándose y dando una apariencia brillante

El procedimiento es el siguiente:

Primero se introduce la pieza a limpiar

Se acciona la máquina junto con la compresora de aire

Con la pistola de aire, se va dirigiendo a las partes de la pieza a limpiar, interiores y exteriores. Por medio de la ventanilla se puede ver el avance que se va teniendo.

Al terminar de limpiar la pieza, primeramente se apaga la máquina y después se saca la pieza verificando que esté completamente limpia

Evaluación de la calidad

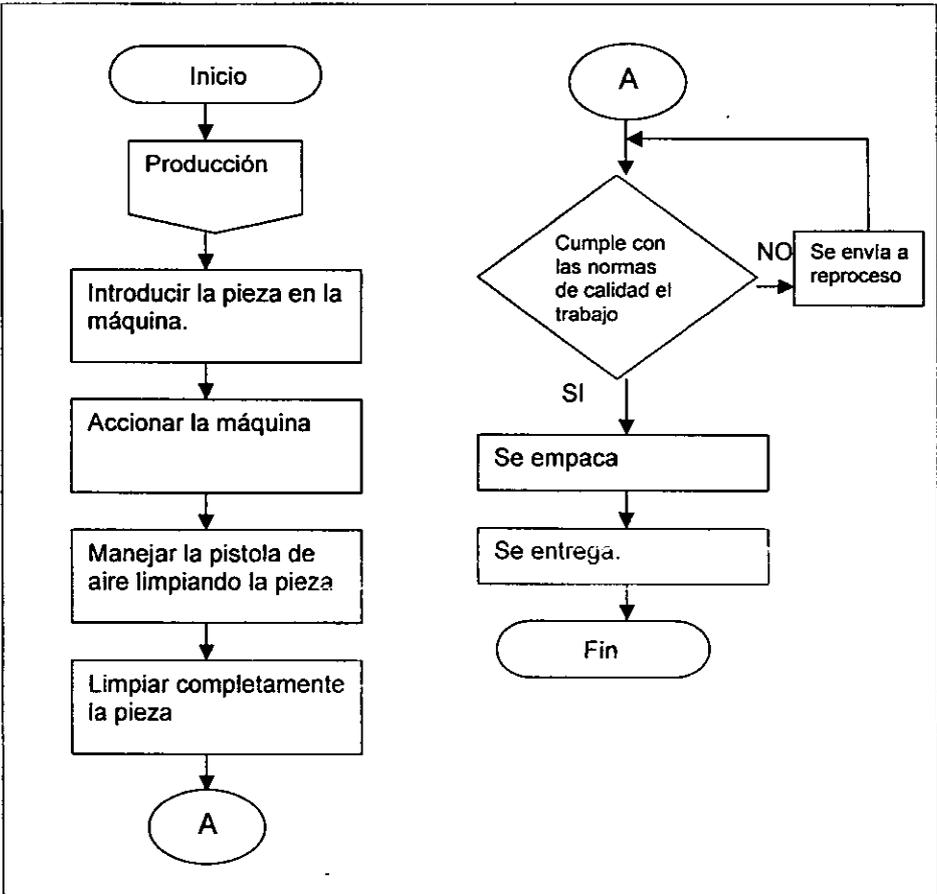
Se protege o cubre y está lista para entregar.

En el caso que el cliente requiera otro proceso de la pieza, será enviada al área correspondiente.

C  
M

**CROMOMEXS.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 31
Título: Sand Blast	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 32
Título: <b>Fabricación de piezas</b>	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001

Es importante considerar que sólo se podrán fabricar piezas cilíndricas, además de sean piezas ni muy pequeñas ni muy grandes, ya que por el momento, no contamos con maquinaria para elaborar éste tipo de piezas.

El procedimiento es el siguiente:

El jefe de turno recibe la muestra o dibujo de la pieza a realizar para su análisis

Se pide el material burdo en una medida más gruesa.

Montar material en el torno y darle forma con los boriles de pastilla. Es importante poner aceite soluble o manteca.

Después, si el cliente lo requiere, pasar al proceso de rectificado o cromado.

Si no requiere ninguno de éstos procesos, solo se pule.

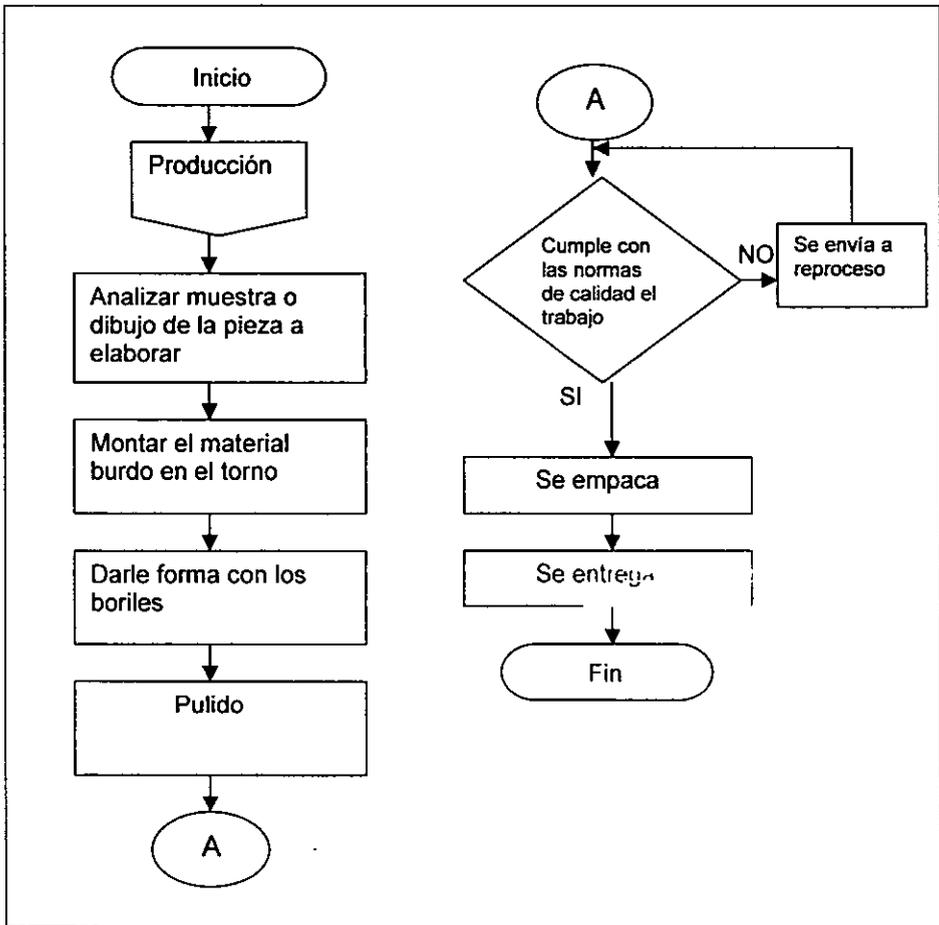
Evaluación de la calidad

Se empaqueta y está lista para entregarse al cliente.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 33
Título: Fabricación de piezas	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 34
Título: Pulido	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001

En este proceso pueden introducirse todo tipo de piezas, no importando que hayan entrado a otros procesos anteriores tales como; cromado, rectificado, sand blast, fabricación de piezas, honeado.

El procedimiento es el siguiente:

Se monta la pieza en la pulidora

Se limpia con thinner

Se analiza con el indicador de carátula para saber si las piezas están ovaladas y su grado de ovalaje. Si están ovaladas tendrían que entrar al proceso de rectificado o al que se necesite.

Se evalúa el grado de impureza y de lo anterior depende el tipo de lija a utilizar

Accionar el motor poniendo a girar también la pieza hasta darle el brillo deseado

Evaluación de la calidad.

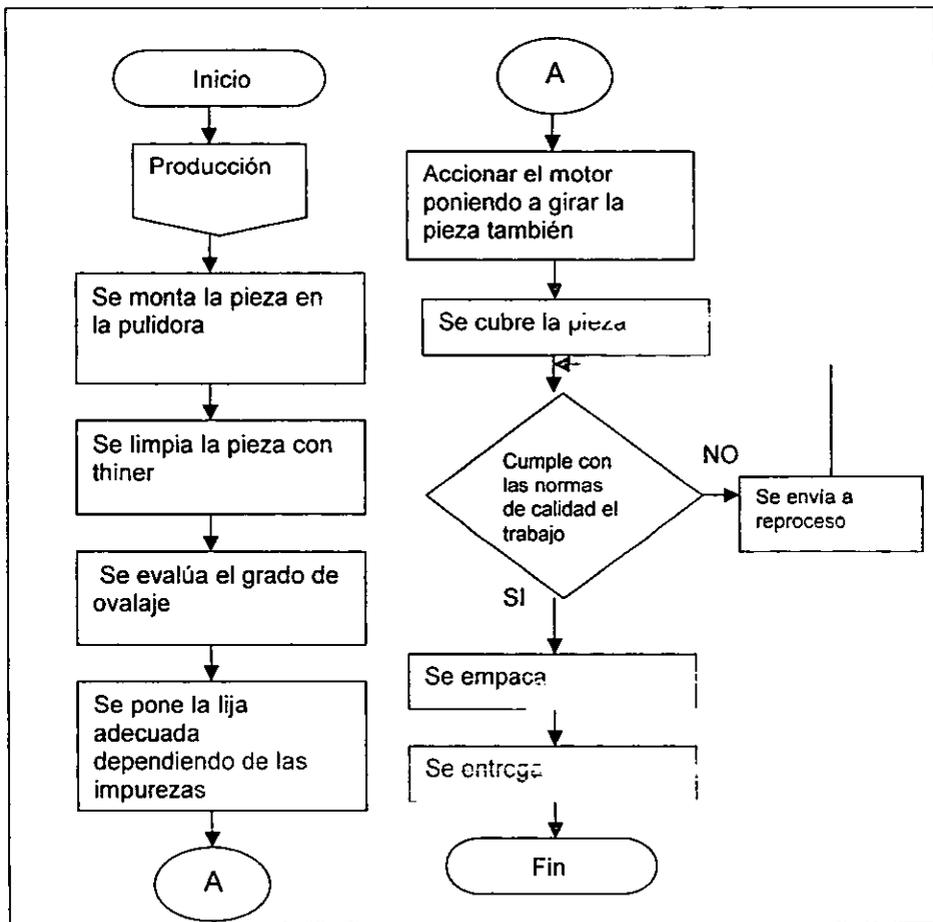
Se cubre y está lista para entregar al cliente.

C

M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 35
Título: Pulido	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 36
Título: Honeado	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001

El honeado consiste en rectificar el interior de las piezas. Es similar al proceso de rectificado, pero a diferencia que el honeado se hace más complicado porque reduce o rectifica el interior de piezas cilíndricas.

El procedimiento es el siguiente:

Primeramente se monta la pieza

Si se requiere, se adapta con soportes a fin de que quede fija.

Al taladro se le coloca la flecha, dependiendo de la longitud de la pieza, también se colocarán las extensiones. A esta parte se le conoce como adaptación de la pieza a la máquina honeadora.

Medir la pieza con el micrómetro para definir que medida se ha de rebajar con la piedra.

Accionar la máquina y rectificar.

Dentro del proceso, hidratar con aceite soluble.

Medir la pieza con el micrómetro a fin de tener la medida requerida de manera exacta.

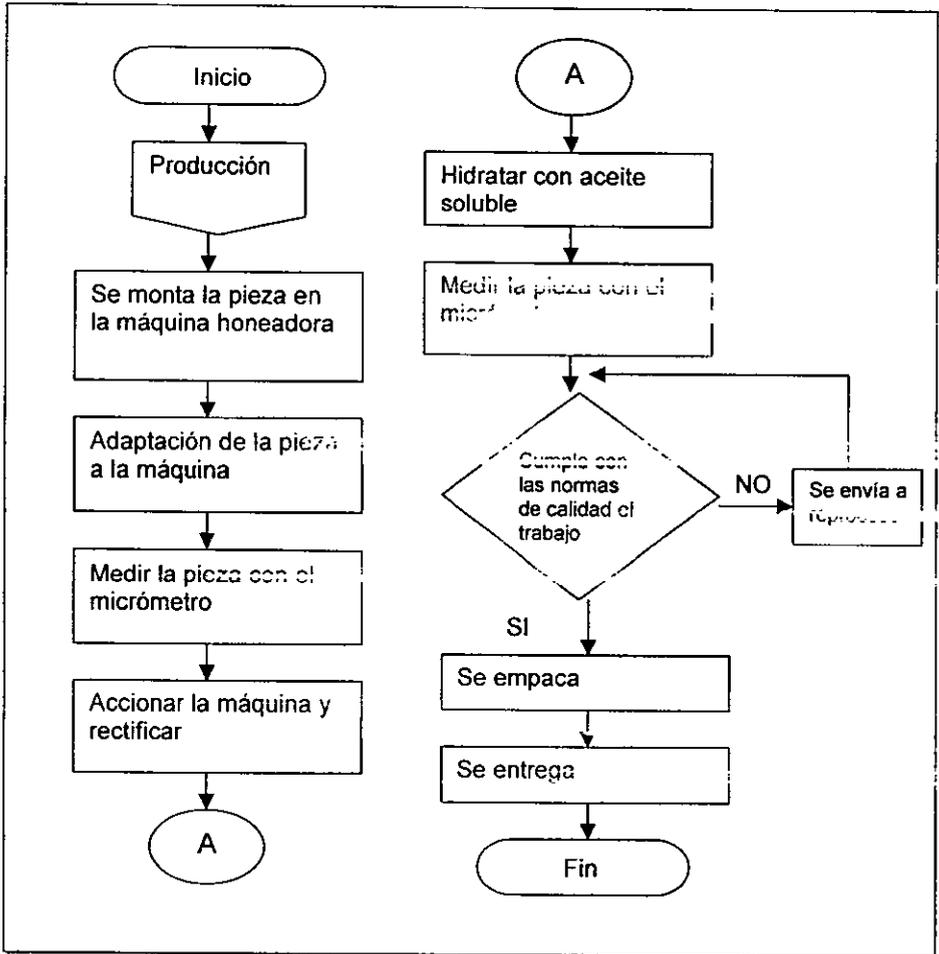
Evaluación de la calidad.

Cubrir la pieza y se puede entregar.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad Orgánica: Producción	Página: 37
Título: Honeado	Fecha de Elaboración: Enero 2001	Fecha de Vigencia: Julio 2001



Elaboró	Revisó	Autorizó

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Dirección general	Página 38
Título: <b>Cotización</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Autorizar, en el caso de clientes especiales, las cotizaciones previo análisis con el gerente de Finanzas y Mercadotecnia

Quando el vendedor realice una solicitud de servicio tiene que entregar la solicitud con el precio aproximado que el considero al observar la pieza al encargado de mercadotecnia,

El encargado de mercadotecnia consultará con el gerente de finanzas de la posibilidad de dar ese precio.

Previo análisis de los dos departamentos se pedirá la autorización del director general en caso de que sea un cliente especial, por ser constante en sus pedidos o por el volumen de trabajo.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Dirección General	Página 39
Título: <b>Cotización</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

México DF. A \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 200x

Nombre del cliente:

Saludos:

Por este medio nos dirigimos a usted para saludarlo y darle a conocer la cotización para el trabajo que nos solicito con el fin de que sea autorizado para poder trabajar con usted.

La cotización fue basada en los siguientes puntos:

Tipo de pieza:

Cantidad

Proceso de trabajo

Precio

Sistema de pago

Tiempo de entrega

Despedida:

Esperando que esta cotización sea aceptada nos despedimos de usted y nos ponemos a sus ordenes para cualquier duda o aclaración al respecto en el teléfono:55-55-55-55.

Autorizaciones

Gerente de mercadotecnia

Gerente de Finanzas

C

M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 40
Título: <b>Expediente de personal</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Llevar un control general del historial de cada empleado: Fecha de ingreso, puesto, sueldo, faltas administrativas, faltas, aumentos, promociones, etc. Lo anterior a fin de que el Gerente de Recursos Humanos pueda tomar decisiones acerca de ascensos, aumentos, capacitación, incentivos, o bien, liquidación, jubilación ó descansos eventuales.

El departamento de R. H. es el encargado de llevar un buen control de todos los datos relacionados el los trabajadores de toda la empresa, por lo que se elabora este formato para ponerse en el expediente de cada trabajador y controlar desde ahí lo relacionado a cada persona.

Este formato tiene que llenarse con la siguiente información según el número que le corresponda:

1. Se marcará SI o NO si es que cumple con la solicitud de empleo
2. Se marcará si cuenta con cartas de recomendación
3. Nombre del empleado

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 41
Título: <b>Expediente de personal</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

4. Fecha de ingreso
5. Puesto
6. Sueldo inicial
7. Fecha de posteriores aumentos si es que los tuviera.
8. Fecha de asensos
9. Se anotará la fecha en que el empleado faltó y si esa falta fue justificada o no.
10. Se anotará la fecha en que tuvo un retardo considerable y el motivo

Dentro del expediente también se incluirán las hojas de permisos, recetas médicas, permisos personales y faltas administrativas.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 42
Título: Expediente de personal	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

CROMOMEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

## FORMATO DE INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE

### Cuenta Con:

Solicitud de empleo            SI NO 1  
Carta de recomendación    SI NO 2

### Datos Generales

Nombre del empleado        3  
Fecha de ingreso            4  
Puesto                        5  
Sueldo inicial                6  
Fecha de aumento y monto 7  
Fecha de ascenso            8



**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 44
Título: <b>Permisos al personal</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Elaboración de los formatos de permisos para proporcionarlos a los departamentos que los requieran.

El departamento de Recursos Humanos elaborará este formato para que cuando un trabajador necesite por alguna razón faltar, salir más temprano o llegar más tarde lo pueda requerir a su departamento, cuidando ante todo que no se entorpezcan las labores dentro de la empresa

Este formato se llenará con los siguientes datos:

1. Nombre del empleado
2. Fecha de solicitud de permiso, para hacer el trámite dentro del tiempo estipulado.
3. Nombre de su departamento, para corroborar la carga de trabajo
4. Nombre del jefe inmediato, para consultar de alguna situación que no este contemplada en su expediente personal.
5. Poner la fecha que faltará con el formato de día/mes/año.
6. Esta opción se marcara cuando requiera llegar tarde y anotará también la fecha de los requeridos con el mismo formato que el anterior.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 45
Título: <b>Permisos al personal</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

7. Si requiere salir más temprano, llenará el tercer renglón y su fecha con el formato antes mencionado.
8. Deberá de escribir el motivo por el que se esta pidiendo el permiso, y si se trata de algo privado podrán sólo mencionarlo como problema personal.
9. Este apartado da al empleado la oportunidad de corresponder de alguna manera con el permiso que se otorga, escogiendo que tipo de acción el empleado podrá hacer por la empresa o con que va a comprometerse para recuperar las horas de trabajo y que no sean motivo de descuentos.
10. Debe ser firmado de conformidad por el trabajador.
11. El jefe inmediato firmará en caso de autorizar
12. Será firmado también por el Director General en caso de ser un permiso especial.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 46
Título: <b>Permisos al personal</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

CROMOMEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

## PERMISOS AL PERSONAL

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ **1** Fecha: \_\_\_\_\_ **2**

Nombre del departamento \_\_\_\_\_ **3**

Jefe inmediato \_\_\_\_\_ **4**

Por este medio se pide un permiso para:

( ) Faltar el (los) día(s) \_\_\_\_\_ **5** de mes de 200x

( ) Legar tarde el (los) día(s) \_\_\_\_\_ **6** de mes de 200x

( ) Salir temprano el (los) día(s) \_\_\_\_\_ **7** de mes de 200x

Por : \_\_\_\_\_ **8**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C

M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 47
Título: <b>Permisos al personal</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Reponiendo el tiempo con :        **9**

( ) Horas extras

( ) Día de descanso

( ) Alguna actividad por la empresa. Especificar : \_\_\_\_\_

Firma del trabajador

10

Autorización    11

Jefe inmediato

Gerencia De Recursos Humanos

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página: 48
Titulo: <b>Instrucciones de formato de préstamo</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Este formato para préstamos especiales se deberá de ocupar cuando algún trabajador por alguna causa requiera de este apoyo por parte de la empresa, el deberá preguntar a su jefe inmediato de la posibilidad que le otorguen este préstamo y el jefe inmediato se encargará de comunicárselo a la Gerencia de Finanzas .

Este departamento decide en base a la trayectoria del empleado si es merecedor de dicho préstamo.

Se consultará la solvencia de la empresa en esos momentos con el departamento de finanzas para determinar si el préstamo se acepta.

Una vez que fué aprobada la petición del trabajador en forma verbal se llamará al trabajador a las oficinas de Recursos Humanos para que proporcione los datos precisos y llenar este formato.

El formato de préstamo se debe firmar por ambas partes de conformidad y autorización para evitar posteriores mal entendidos.

Este formato se llenará por duplicado quedándose uno como soporte del área de finanzas y otro se anexará al expediente del trabajador hasta que la deuda haya sido liquidada.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Recursos Humanos	Página 49
Título: <b>Préstamo personal</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

CROMOMEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE FINANZAS

**Préstamo personal**

Recibí de CROMOMEX S.A. DE C.V. la cantidad de:

\_\_\_\_\_ \$ Cantidad con número (CANTIDAD CON LETRA 00/100 M.N.)

Por concepto de préstamo personal autorizado por el Gerente de Finanzas, el cual liquidaré : \_\_\_\_\_

FORMA DE PAGO

Monto del préstamo                      \$ Cantidad con número

Calendario de pagos:

México D.F a día de    mes    del año.

AUTORIZO

Nombre del empleado  
Acepto de conformidad

Nombre del Gerente de Finanzas  
Gerente de Finanzas

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Finanzas	Página 50
Título: <b>Cotización</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

En el caso de clientes especiales, autorizar las cotizaciones que le consultará el

Gerente de Mercadotecnia

Cuando el vendedor realice una solicitud de servicio tiene que entregar la solicitud con el precio aproximado que el considero, a el Gerente de Mercadotecnia,

El Gerente de Mercadotecnia consultará con el Gerente de Finanzas de la posibilidad de dar ese precio.

Finanzas de acuerdo a sus datos verá la posibilidad de otorgar cotizaciones con características diseñadas para clientes especiales.

Previo análisis de los dos departamentos se pedirá la autorización del Director General en caso de que sea un cliente especial, por ser constante en sus pedidos o por el volúmen de trabajo.

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Finanzas	Página: 51
Título: <b>Cotización</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

México DF. A \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200x

Nombre del cliente:

Saludos:

Por este medio nos dirigimos a usted para saludarlo y darle a conocer la cotización para el trabajo que nos solicito con el fin de que sea autorizado para poder trabajar con usted.

La cotización fue basada en los siguientes puntos:

Tipo de pieza:

Cantidad

Proceso de trabajo

Precio

Sistema de pago

Tiempo de entrega

Despedida:

Esperando que esta cotización sea aceptada nos despedimos de usted y nos ponemos a sus ordenes para cualquier duda o aclaración al respecto en el teléfono:55-55-55-55.

Autorizaciones

Gerente de mercadotecnia

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Mercadotecnia	Página 52
Título: <b>Reporte diario</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Pedir reportes diarios a los ejecutivos de ventas sobre sus actividades diarias

Se supervisará a diario a los vendedores del área con la utilización de un formato llamado reporte diario el cuál incluirá fecha, número del repote, nombre del agente de ventas y la zona que el atiende.

Tiene un apartado para anotar el nombre de las empresas a las cuales se visito, dirección, teléfono, nombre de quien lo atendió, cargo que ocupa dentro de la empresa y la hora de vista.

También se incluye un espacio para anotar las observaciones que se tenga de cada empresa que se visito

Al final está un espacio para la firma de recibido del Director de ventas para hacer el trámite más formal.

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Mercadotecnia	Página 53
Título: <b>Reporte diario</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

CROMOMEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE MERCADOTECNIA

**Reporte Diario**

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_      Número de reporte: \_\_\_\_\_

Nombre del agente de ventas: \_\_\_\_\_

Zona que atiende: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa que visita	Dirección	Teléfono	Nombre de la persona que lo atendió	Cargo en la empresa	Hora de visita

Observaciones:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Recibí reporte

Nombre del Director de ventas

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Ventas	Página 54
Título: <b>Elaborar cotización</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Elaborar y presentar cotizaciones, pasarlos a aprobación al gerente de Mercadotecnia, y presentarlas a los clientes.

Después que el vendedor levanta una solicitud de servicio, tendrá que pasar a máquina o en computadora los datos para elaborar la cotización que posteriormente pasará con el Gerente de Mercadotecnia para que se apruebe la cotización.

Una vez que la cotización recibió las autorizaciones correspondientes, el vendedor se encargará de llevarlas a las empresas o mandarlas vía fax a cada una de ellas, para posteriormente tener la aceptación también del cliente y poderse concretar una solicitud de servicio y proseguir a llenar el formato de la orden de trabajo.

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Ventas	Página 55
Título: <b>Solicitud de servicio</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

CROMO MEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE VENTAS

**Solicitud De Servicio**

**DATOS DE LA EMPRESA**

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Zona a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

**PERSONA CON QUIEN SE REALIZARÁN LAS NEGOCIACIONES:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ extensión: \_\_\_\_\_

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Ventas	Página 56
Título: <b>Solicitud de servicio</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**DATOS DE LA PIEZA**

Tipo de pieza: \_\_\_\_\_

Trabajo a realizar \_\_\_\_\_

Grado de complejidad \_\_\_\_\_

Número de piezas \_\_\_\_\_

Generalidades \_\_\_\_\_

Espacio para conversiones:

Nombre del agente de ventas: \_\_\_\_\_

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Número De Pagina 57
Título: <b>Reporte de recepción de piezas</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Llenar el reporte de recepción de piezas cuando llegue a la empresa.

Este documento se llenará con la siguiente información:

1. Fecha en que se está elaborando el reporte
2. Número de folio
3. Nombre del cliente y/o razón social.
4. Cantidad de piezas
5. Descripción de la pieza
6. Especificar si es material nuevo o de servicio
7. Medida del diametro exterior y longitud a trabajar
8. Medida del diametro inferior y longitud a trabajar
9. Superficie plana, ancho y longitud de superficie
10. Longitud entre centros o total de la pieza
11. Espesor
12. Condiciones de la pieza, ya sea golpeado, fisurado, rayado o poroso.
13. Es metalizada con soldadura
14. Se indicará si es necesario rectificar la pieza antes de ser cromada.
15. Indicar si se tiene que pulir antes de cromar.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Número De Pagina 58
Título: <b>Reporte de recepción de piezas</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

16. Señalar si se debe cromar directamente.
17. Se anotará si es material no trabajable
18. Fecha de entrada
19. Fecha de inspección
20. Anotar las observaciones que sean necesarias para elaborar correctamente el trabajo.
21. Configuración o dibujo aproximado de la pieza a trabajar.

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 59
Título: <b>Reporte de recepción de piezas</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

**PRODUCCIÓN**  
**REPORTE DE RECEPCIÓN DE PIEZAS.**

Fecha 1 folio: 2  
 Cliente 3 Cantidad 4  
 Descripción de la pieza 5  
 Material nuevo : 6 De servicio \_\_\_\_\_  
 Medida diam. Ext: 7 Longitud: \_\_\_\_\_  
 Medida diam. int : 8 Longitud : \_\_\_\_\_  
 Superficie plano ancho: 9 Longitud de superficie \_\_\_\_\_  
 Longitud entre centros : 10 Espesor : 11  
 Golpeado : 12 Poroso: \_\_\_\_\_  
 Fisurado : 12 Metalizado: 13  
 Rayones (enterrones) : 12 Soldadura: 13

**APRECIACIÓN DE PROCESOS A REALIZAR**

Rectificar antes de cromar: 14 Pulir antes de cromar: 15  
 Cromar directamente: 16 Material no trabajable: 17  
 Fecha de entrega: 18 Fecha de inspección: 19

Observaciones: 20  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

CONFIGURACIÓN GEOMETRICA APROXIMADA: 21

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 60
Título: <b>Orden de trabajo</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Elaborar la orden de trabajo cuando llegue la pieza a la empresa.

Este formato se llenará con la siguiente información.

1. Fecha en que se llena la orden de trabajo
2. Nombre de la empresa
3. R.F.C. de la empresa
4. Dirección de la empresa
5. Número de pedido de la empresa si es que lo hay
6. Forma de pago: a crédito o contra entrega
7. Nombre de la persona con la que se trata
8. Teléfono de la empresa
9. Tipo de piezas
10. Cantidad de piezas
11. Condiciones en las que viene la pieza y con las que se va a trabajar.
12. Tipo de material con que se fabrica la pieza.
13. Diámetro inicial de la parte a trabajar

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 61
Título: <b>Orden de trabajo</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

14.-Longitud a trabajar

15.-Longitud total de la pieza

16.-Si va a ser maquila, ya sea fabricación, tapas, centros, enderezar, temple, rectificad o otros. Observaciones y nombre del trabajador.

17.-Preparar la pieza, ya sea soldar, desbastar, pulir, descromar, decapar, sandblast u otros.

18.-Dar observaciones sobre la preparación de la pieza.

19.-Rectificado inicial, si es que va a llevar este proceso.

20.-Diametro en que va a entrar a cromar la pieza.

21.-Cantidad en milésimas que va a requerir

22.-Parte o área de la pieza que va a cromar.

23.-Diametro en que va a quedar con cromo.

24.-Recuperar espigas diametro final.

25.-Tolerancias que van a llevar las espigas

26.-Rectificado final, si es que lo lleva.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 62
Título: <b>Orden de trabajo</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001
27.-Tolerancias del rectificado final.		
28.-Capa de cromo util que lleva la pieza		
29.-Excentricidad o el ovalamiento que tiene la pieza.		
30.-La rectitud si esta recta o tiene variación.		
31.-El acabado final ya sea rebabado, abrillantado, pulido, pulido espejo u otros.		
32.-Observaciones sobre el acabado		
33.-Observaciones generales.		
34.-Tiempo aproximado a entregar la pieza.		
35.-Fecha prometida para entregar		
36.-Persona quien atendio al cliente		
37.-Nombre de la persona que lleno la orden de trabajo		
38.-Precio por pieza		
39.-Subtotal sin descuento.		
40.-Descuento, si es que hay.		
41.-Subtotal, ya con descuento		
42.-IVA		
43.-Cantidad total ya con IVA.		
44.-Nombre y firma de la persona que aprueba la orden de trabajo		

C

M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 63
Título: <b>Seguimiento de cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Llenar el seguimiento del proceso de cromado por tinas en diámetros exteriores e interiores.

Este formato se llenará con la siguiente información.

1. Nombre de la persona que llena el formato
2. El tuno que esta trabajando
3. Fecha en que se llena
4. Número de orden de trabajo
5. Diámetro inicial antes de cromar
6. Diámetro final, después de cromar
7. Longitud a cromar.
8. La hora y fecha de inicio del proceso
9. Las horas que van a estar la pieza en la tina de cromo
10. Número del rack
11. Especificar si se trata de un retrabajo

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Producción	Página 64
Título: <b>Seguimiento de cromado</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

12. Diametro final real sin excedente.
13. Hora y fecha de salida de la pieza cromada.
14. Horas del turno
15. Voltaje que resulta del chequeo a cada hora
16. Amperes que resulta del chequeo a cada hora
17. Temperatura que se tiene a cada hora
18. Cualquier observación para que todos esten enterados

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Ventas	Página 65
Titulo: <b>Reporte diario</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Llenar la solicitud de servicio especificando los requerimientos del cliente y entregarla al gerente de Mercadotecnia.

Se supervisará diario a los vendedores con la utilización de un formato llamado reporte diario el cuál incluirá fecha, número del repote, nombre del agente de ventas y la zona que el atiende.

Tiene un apartado para anotar el nombre de las empresas a las cuales se visito, dirección, teléfono, nombre de quién lo atendió, cargo que ocupa dentro de la empresa y la hora de vista.

También se incluye un espacio para anotar las observaciones que se tenga de cada empresa que se visito

Al final está un espacio para la firma de recibido del Director de ventas para hacer el trámite más formal.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y almacén	Página 66
Título: <b>Registro de inventarios</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Revisar la llegada de la mercancía con el fin de asegurarse que se encuentre en buenas condiciones y que sea el material solicitado. Asimismo darle la entrada a Almacén

Este formato estará a cargo del departamento de Recursos Humanos el cual se las proporcionará al encargado del almacén para que lleve el control de todas las materias primas que la empresa tiene.

El formato se llenará por semana para que sea más fácil determinar cuando se realizarán las próximas compras.

El formato tiene espacios que se deben de llenar con la siguiente información:

1. Nombre de la materia prima.
2. Fecha de inicio de semana.
3. Fecha de fin de semana.
4. Fecha en la que la materia prima entra al almacén
5. Cantidad que se recibe en el almacén.

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y almacén	Página 67
Título: <b>Registro de inventarios</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

6. Nombre de quién la recibe
7. Cantidad que sale del almacén.
8. Fecha en que la materia prima salió del almacén.
9. La cantidad permanece en existencia.
10. Nombre del encargado del almacén, para poder deslindar responsabilidades.
11. Observaciones que el encargado tenga que hacer

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y almacén	Página 68
Título: <b>Registro de inventarios</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

CROMOMEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE PRODUCCIÓN

**REGISTRO DE INVENTARIOS**

\_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

Registro del : 2 \_\_\_\_\_  
al 3 \_\_\_\_\_

Fecha de entrada	Cantidad	Nombre de quién recibe	Cantidad que solicita otro departamento	Fecha de salida	Cantidad existente
4	5	6	7	8	9

Encargado del almacén:	10
Observaciones	11

C

M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y almacén	Página 69
Título: <b>Registro de inventarios</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Junio 2001

Recibir, salvaguardar y entregar los productos terminados que Producción le haga llegar

Este formato estará a cargo del departamento de Recursos Humanos el cual se las proporcionará al encargado del almacén para que lleve el control de todas las piezas terminadas.

El formato se llenará por cada artículo que el departamento de producción envía al almacén para que sea protegido de cualquier accidente mientras el cliente pasa por el o es llevado a la empresa.

El formato tiene espacios que se deben de llenar con la siguiente información:

1. Número de folio de la orden de trabajo.
2. Fecha en que el artículo ingresa al almacén
3. Nombre o tipo de la pieza
4. Observaciones que se tienen de la pieza al momento de entrar o en el tiempo de su estancia.

C

M

CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y almacén	Página 70
Título: <b>Registro de inventarios</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Junio 2001

5. Nombre de la persona que lo ingreso
6. Fecha en que la pieza sale.
7. Nombre del responsable del almacén.
8. Nombre de quien recogió la pieza y firma

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y Almacén	Página 72
Título: <b>Cartera de proveedores</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Cotizar mínimos en 3 lugares antes de adquirir insumos ó servicios a fin de reducir los costos o buscando obtener un valor agregado. Negociar los mejores precios y/o descuentos con cada proveedor sin disminuir las características necesarias para una excelente calidad.

Para obtener los mejores precios se cotizará con el formato que para ello se elaboró debiendo tener los siguientes datos:

1. Nombre del producto
  2. Características que se requieren para que tenga la calidad necesaria
  3. Fecha en que se realizan las cotizaciones
  4. Nombre de la empresa que presta el servicio o vende el producto
  5. Número telefónico
  6. Precio unitario del producto que se requiere
  7. Costo total
  8. Condiciones de pago que ofrece el proveedor
- cotización más realista.

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y Almacén	Número De Pagina 73
Título: <b>Cartera de proveedores</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

9. Beneficios que podremos recibir de ella y que no lo ofrece otra compañía
10. Nombre del proveedor con el que nos conviene hacer la compra
11. Nombre de quien elaboró la cotización
12. Nombre y firma de quien la autorizo

Todos los datos deben de consultarse de ser posible el mismo día para tener una cotización más realista.

C  
M

**CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y Almacén	Página 74
Título: <b>Cartera de proveedores</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

CROMOMEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE PRODUCCIÓN

**CARTERA DE PROVEEDORES**

Cotización de : \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

Características que debe tener el producto: \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

---

Número de empresa	Nombre de la empresa	Teléfono	Precio unitario	Costo total	Tipo de pago	beneficios
1	4	5	6	7	8	9
1						
2						
3						
4						

De acuerdo a lo anterior conviene comprar en : 10

Elaboró	Autorizo
11	12

**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y Almacén	Página 75
Título: <b>Compras de materia prima</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Llenar un control de las compras y de su costo.

Este formato llevará los datos siguientes:

1. Fecha en que se realizó la compra
2. Número de factura o folio
3. Tipo de mercancía que se adquirió
4. Nombre del proveedor
5. Costo de la mercancía
6. Monto del IVA
7. Total de la compra
8. Al final se sumaran las columnas 5 y 6 para compararla con el total de la columna 7

Se utilizará el mismo formato para la compra del equipo de seguridad



**C****M****CROMOMEX S.A. DE C.V.**

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y Almacén	Número De Pagina 77
Título: <b>Requisición de materias primas</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia: Julio 2001

Recibir y surtir de cada gerente la requisición del material que solicite

Este formato se utilizará para dotar de material a los departamentos que lo requieran y contiene la siguiente información:

1. Fecha de requisición
2. Departamento que lo requiere
3. Responsable de este departamento
4. Nombre del material requerido
5. Cantidad de material
6. Características que debe de tener.
7. Nombre del encargado del almacén
8. Nombre de quien recibe la materia prima

C  
M

# CROMOMEX S.A. DE C.V.

Número de revisión:	Unidad orgánica: Compras y Almacén	Página 78
Título: <b>Requisición de materia prima</b>	Fecha de elaboración: Enero 2001	Fecha de vigencia:

CROMOMEX S.A. DE C.V.  
GERENCIA DE PRODUCCIÓN

## REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

Fecha: 1

Departamento que lo requiere: 2  
Responsable de este departamento: 3

Material requerido	Cantidad	Características
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Encargado del almacén: 7  
Recibió la materia prima: 8

## CONCLUSIONES

1. El futuro de las pequeñas empresas es prometedor ya que es en unidades pequeñas donde se encuentran los lazos que unen a la gente de manera más afectiva que simplemente funcional. Para que una empresa realice eficientemente sus actividades es indispensable ofrecer a cada trabajador un lugar especial dentro de la empresa: darle desarrollo personal y profesional; darle voto en las decisiones de la empresa; interesarse por él; ofrecer una buena remuneración y satisfacer sus necesidades, es decir, lograr con lo anterior una buena calidad de vida en el trabajo.

2. Actualmente las empresas, y en general el mundo, se encuentran en constante cambio. El futuro de las organizaciones dependerá no sólo de la agilidad para sobrevivir en el mercado, sino de su capacidad para promover en ellas cambios significativos, renovarse continuamente, es por ello la necesidad de establecer bases sólidas que puedan resistir este cambio continuo.

3. Nosotros consideramos que la tendencia actual es un cambio de empresas multinacionales a empresas más pequeñas. La masa y dimensión de las empresas que antes era una ventaja competitiva se ha transformado en pasivos grandes. El tamaño se convirtió en un factor menos determinante para lograr el éxito. Japón, por ejemplo, ha implantado políticas de apoyo para impulsar las pequeñas y medianas empresas. Además las estadísticas sostienen que han sido

las pequeñas empresas las responsables de dar empleo a la creciente población. Tenemos por ejemplo; según datos del censo económico de 1999, el 99.47% de las entidades son de tamaño micro y pequeño (96.23% micro y ocupan al 43.39% de personal; el 3.24% son pequeñas y ocupan al 21.56% del personal) y sólo el .53% medianas y grandes y ocupan al 35.05% del personal. Si comparamos estos datos con los del sexenio de Carlos Salinas de Gortari, tenemos que en aquél tiempo el 98% de las unidades económicas era micro, pequeña y mediana empresa. Hoy sólo la micro y pequeña empresa han incrementado su participación y por ellos es muy importante el promover éste tipo de organizaciones par el progreso de la economía mexicana, esto se podría dar mediante capacitación a los dirigentes o dueños sobre: liderazgo empresarial, mercadotecnia, diseño de organizaciones, planeación estratégica, entre otros.

4. El perfil de los nuevos empresarios no sigue un patrón determinado, se encuentran tanto mujeres como hombres llenos de vitalidad y adultos cargados de experiencias, exitosos profesionistas y personas simplemente hechas en la escuela de la vida, como es el caso del dueño de esta empresa en estudio.

5. Para administrar correctamente cualquier negocio, es necesario que se tengan las funciones bien delimitadas, no querer abarcar todas las posiciones de una empresa sin delegar ninguna responsabilidad, ya que mediante esta actitud sólo se logrará que la gente se sienta desplazada por un "todólogo", que en realidad le será imposible abarcar todos los puestos. Si se sigue éste tipo de conducta seguramente tendrá una empresa improvisada y desorganizada.

6. Cada empresa es diferente y por lo tanto, se debe estudiar cuidadosamente las necesidades específicas, de cada una de ellas para proponer un diseño adecuado para el logro de sus objetivos. No podríamos proponer un diseño estándar para la micro o pequeña empresa, cada empresa debe tener su especial trato, a fin de abarcar realmente el problema por el cual una empresa tiene crecimiento obstaculizado.

A principios del mes de Enero se implementó el Manual de Organización en Cromomex, junto con los nuevos valores que propusimos a lo largo del capítulo cuatro, a finales de febrero se pudo observar lo siguiente:

7. Los empleados están entusiasmados con el cambio y los valores que se han propuesto, éste cambio ha hecho que los empleados vean de otra forma su trabajo, de una forma más positiva. Además de que se hicieron más conscientes de la importancia de cuidar el medio ambiente.

8. Los dueños no han aceptado totalmente la creación de nuevos puestos, porque consideran que en este momento no son muy necesarios, aunque aceptan que en un futuro cercano será indispensable el crear éstos puestos.

9. Sigue existiendo la falta de respeto hacia las líneas jerárquicas, pero en menor grado, consideramos que este proceso llevará un poco más de tiempo debido a que mantuvieron ese comportamiento durante mucho tiempo y será más tardado modificar dichas actitudes.

10. Se muestran considerables mejoras en la planeación de la producción, aunque el cambio también ha sido lento.

11. La falta de respeto de los directivos hacia los empleados ponen en peligro la nueva dinámica que ha tomado la joven empresa debido a que los empleados deben ver el cambio desde la alta dirección. Cada directivo debe conciertizarse que el cambio debe empezar por cada uno de ellos.

12. El diseño de estructura que se implementó facilitó la forma de trabajo en equipo e interdependencia, tanto entre áreas como en cada departamento, tal es el caso de Producción donde se relacionan de manera adecuada las cuatro personas que intervienen en el proceso de cromado y los procesos del taller mecánico.

13. Es de vital importancia el manejo de los diversos Manuales Administrativos y Operativos para el mejor aprovechamiento de tiempo, dinero y esfuerzo. El manual de organización eficientó la estructura organizacional, así como delimitó las funciones de cada una de las personas desligando responsabilidades. El manual de procedimientos puso por escrito cada uno de los procedimientos a seguir sirviendo de guía para el personal en general y para los empleados de nuevo ingreso. El manual de políticas fue totalmente aceptado por toda la organización debido a que facilita la toma de decisiones. Finalmente, el manual de bienvenida dio a todo empleado de Cromomex la cultura de Cromomex y les mostró que su empresa se ha comprometido con cada uno de ellos.

14. Por lo anterior, podemos concluir que la hipótesis definida para éste trabajo se aprueba, ya que el problema principal de Cromomex era que no estaba diseñada para lograr los objetivos que ella pretendía y por lo tanto no crecía al ritmo adecuado. Tenemos por ejemplo; la fuerza de ventas era muy débil y por lo mismo, Producción se volvía lenta. Los trabajadores no se sentían comprometidos con su trabajo, debido a que su trabajo (Cromomex) no estaba comprometido con ellos. Había duplicidad de funciones y omisión de ellas, además de que los encargados de área no respetaban las líneas jerárquicas. Todas éstas debilidades y errores organizacionales han ido menguando con el proyecto que se les presentó, además de que están creciendo y desarrollándose de manera más sólida.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Acosta, Ramón. La Empresa hacia el año 2010. Alfaomega. Colombia. 1995.
- ❖ Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Mc Graw Hill. 1993.
- ❖ Castañeda, Luis. Excelencia en el Trabajo. Poder. México. 1992.
- ❖ Colunga Dávila, Carlos. Modelos Administrativos. Panorama. México. 1995.
- ❖ Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. México. 1991.
- ❖ Espinosa Villarreal, Oscar. El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. FCE. México, 1993.
- ❖ Farson, Richard. Administración de lo absurdo. Prentice Hall. México. 1996.
- ❖ Galván Escobedo, José. Tratado de Administración General. Trillas. México. 1981.
- ❖ Giral Barnes, José. Cultura de Efectividad. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1993.
- ❖ Kastika, Eduardo. Desorganización Creativa, Organización Innovadora. Macchi. Argentina. 1994.
- ❖ Kramis Joubanc, Joseluis. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Universidad Iberoamericana. México. 1994.
- ❖ Lazzati, Santiago. Anatomía de la Organización. Macchi. Argentina. 1997.
- ❖ Lebow, Rob. La clave de la Productividad Empresarial. Panorama. México. 1995.
- ❖ Nadler, David A y Tushman, Michael L. El Diseño de la Organización como Arma Competitiva. Oxford. México. 1999.

- ❖ Rodas Carpizo, A y Arroyo de Rodas, M. Administración Básica. Limusa, México. 1990.
- ❖ Robbins P, Stephen. Administración. Prentice Hall. México. 1987.
- ❖ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. ECASA, México. 1994.
- ❖ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. ECASA. México. 1993.
- ❖ Salazar Leytte, Jorge. Como iniciar su propia empresa. CECSA. México. 1999.
- ❖ Stoner, James. Administración. Prentice Hall. México. 1989.
- ❖ UNAM. Conceptos Fundamentales sobre la Organización. Trillas. 1979.
- ❖ Uris, Euren. 101 Ideas para los Genios de la Administración. Limusa. México. 1992.
- ❖ Weihrich, Heinz. Excelencia Administrativa. Limusa. México. 1987.
- ❖ Wilensky, Alberto. Política de Negocios. Macchi. Argentina. 1997.

### TESIS.

- ❖ Morales Hernández, Rocío. Propuesta de Procedimientos como Herramienta para Optimizar las Tareas del departamento de Tesorería de una Empresa Prestadora de Servicios. 2000

### PAGINAS WEB.

- ❖ [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)