

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA Y ASPECTOS ORGANIZATIVOS**

### 3.1 Propuesta de manual organizativo

Inicialmente, la explotación de la salinera se realizaba de manera individualizada, con los recursos propios del concesionario y sus familiares. Posteriormente con la intención de tener accesos a los apoyos gubernamentales se constituyó una sociedad cooperativa con responsabilidad limitada de capital variable, misma que de acuerdo con su objeto social puede ser sujeta de créditos y apoyos, en mezcla de recursos productor, organismos oficiales y privados.

La sociedad está constituida conforme a lo dispuesto por la Ley en vigor y las bases constitutivas, contiene el reglamento normativo de la sociedad como son: el objeto de la sociedad, atribuciones, órganos que lo conforman, responsabilidades de los socios y demás puntos de carácter indispensable para el buen funcionamiento del proyecto.

La figura jurídica en la cual se constituyó esta organización es una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada de capital variable por convenir a los intereses particulares y generales.

Salinera Aguilares S.C de R.L de C.V. se constituyó legalmente el 30 de agosto del 2004 en la ciudad de Navojoa, Sonora. Cuenta con los correspondientes registros oficiales, registro público de la propiedad con la inscripción 364 del libro 4 volumen 32 del día 14 de diciembre del 2004. El grupo se compone de 6 personas, 3 hombres y 3 mujeres que trabajan en la salinera en los diferentes puestos de la operación de la empresa.

La división del trabajo y la organización del mismo se constituyen como una empresa de producción de alimentos en nuestro caso la sal, que es un producto de primera necesidad, que será puesta al alcance de los consumidores quienes van a adquirir toda la producción. Las actividades a realizar serán los servicios y comercio para sí misma, donde la administración del proyecto recaerá en un responsable de la dirección de la empresa y la aplicación de controles administrativos, que guiará a un equipo humano interdisciplinario. Los sueldos estimados incluyendo sus prestaciones serán los siguientes:

PUESTO	CANTIDAD	MENSUALIDAD
Director técnico	1	\$15,000.00
Gerente de producción	1	\$10,000.00
Jefe de turno	1	\$12,000.00
Operarios	10	\$3,000.00 c/u
Chofer	2	\$3,600.00 c/u
Velador	2	\$3,000.00 c/u
Auxiliar administrativo	2	\$3,000.00 c/u

Las funciones a realizar por cada uno de los responsables son las siguientes:

*Director técnico.*- Es el personal responsable de dirigir la operación, conforme a los planes proyectados y aprobados por los dueños de la empresa. Para ello realizará las siguientes funciones:

- Con el auxilio del gerente de producción y los técnicos asesores que participan en la operación, elaborarán los programas y presupuestos de las erogaciones que son necesarias a realizar para operar con eficiencia y someterlo a consideración de la asamblea de socios.
- Recibir y analizar los reportes que elaboren cada uno de los responsables de las distintas actividades realizadas.
- Realizar y controlar todas las operaciones de compra y venta que la unidad efectúe, una vez aprobadas por las instancias correspondientes.
- Llevar y/o vigilar que se lleven los controles y registros necesarios para el buen funcionamiento.
- Cuidar que los recursos presupuestados se ajusten a los planes trazados, aplicando mecanismos de control, clasificación de gastos y registro contable.
- Supervisar y autorizar los resultados contables para su discusión ante el consejo de administración de la sociedad, para después ser sometido a consideración de la asamblea general de socios.
- Fomentar la capacidad y vigilar que se cumplan los planes y programas propuestos, para ejercer la actividad con éxito en todos sus aspectos.
- Con la participación del asesor técnico y trabajadores, determinar con oportunidad las necesidades de materiales, equipos y demás artículos que se requieran.
- Reunirse periódicamente con el asesor técnico y trabajadores, a fin de valorar avances operativos, que permitan reorientar o fortalecer acciones en pro de la buena marcha de la empresa.

*Gerente de producción.*- Éste realizará las siguientes actividades:

- Realizar planes y programas de producción.
- Supervisar la ejecución de los programas de producción y actividades en el cumplimiento de entrega de la producción a los clientes.
- Revisar los reportes de las distintas actividades realizadas en la explotación.
- Supervisar y controlar los inventarios de insumos y de todas las operaciones que la unidad efectúe.
- Elaborar controles y registros necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Vigilar que se cumplan las prácticas de proceso y manejo requeridas, siguiendo los planes y programas propuestos.
- Reunirse periódicamente con el asesor técnico y trabajadores, a fin de valorar los métodos y técnicas de producción, así como valorar los avances operativos, que permitan reorientar o fortalecer acciones en pro de la buena marcha de la empresa.

*Jefe de turno.*- Efectuando en lo sucesivo:

- Supervisar que el personal operativo cumpla con sus labores de acuerdo a los planes y programas de producción de la empresa.
- Observar que se cumpla con la entrega de la producción a los clientes.
- Realizar los reportes de las distintas actividades realizadas en la explotación.
- Controlar y realizar los inventarios de insumos y de todas las operaciones que la unidad efectúe.
- Ejecutar controles y registros necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Vigilar que se cumplan las prácticas de procesos y manejo requeridas, siguiendo los planes y programas propuestos.
- Con la participación del asesor técnico y trabajadores, determinar con oportunidad las necesidades de materiales, equipos y demás artículos que se requieran en la explotación para su buen funcionamiento.
- Vigilar que se cumpla con los parámetros técnicos que aseguren la calidad del producto.
- Reunirse periódicamente con el asesor técnico y trabajadores, a fin de valorar los métodos y técnicas de producción, así como valorar los avances operativos que permitan reorientar y fortalecer acciones en pro de la buena marcha de la empresa.

*Auxiliar administrativo.*- A continuación sus actividades a realizar:

- Llevar un auxiliar de la cuenta bancaria.
- Controlar los inventarios.
- Elaborar el costeo de alimentos.
- Llevar el control en tarjetas auxiliares de las ventas.
- Ayudar en la elaboración de reportes.
- Elaborar pólizas de cheques.
- Remisión y pago semanal a los proveedores y acreedores.
- Auxiliar al técnico asesor para mantener al día los registros de los controles de los trabajadores.

*Velador.*- Realizará lo siguiente:

- Vigilar que todas las instalaciones y equipo esté en buenas condiciones de funcionamiento, efectuando reparaciones menores que cotidianamente se vayan presentando.
- Reportar al encargado de producción las necesidades de reparación o acondicionamiento de las instalaciones y equipos.

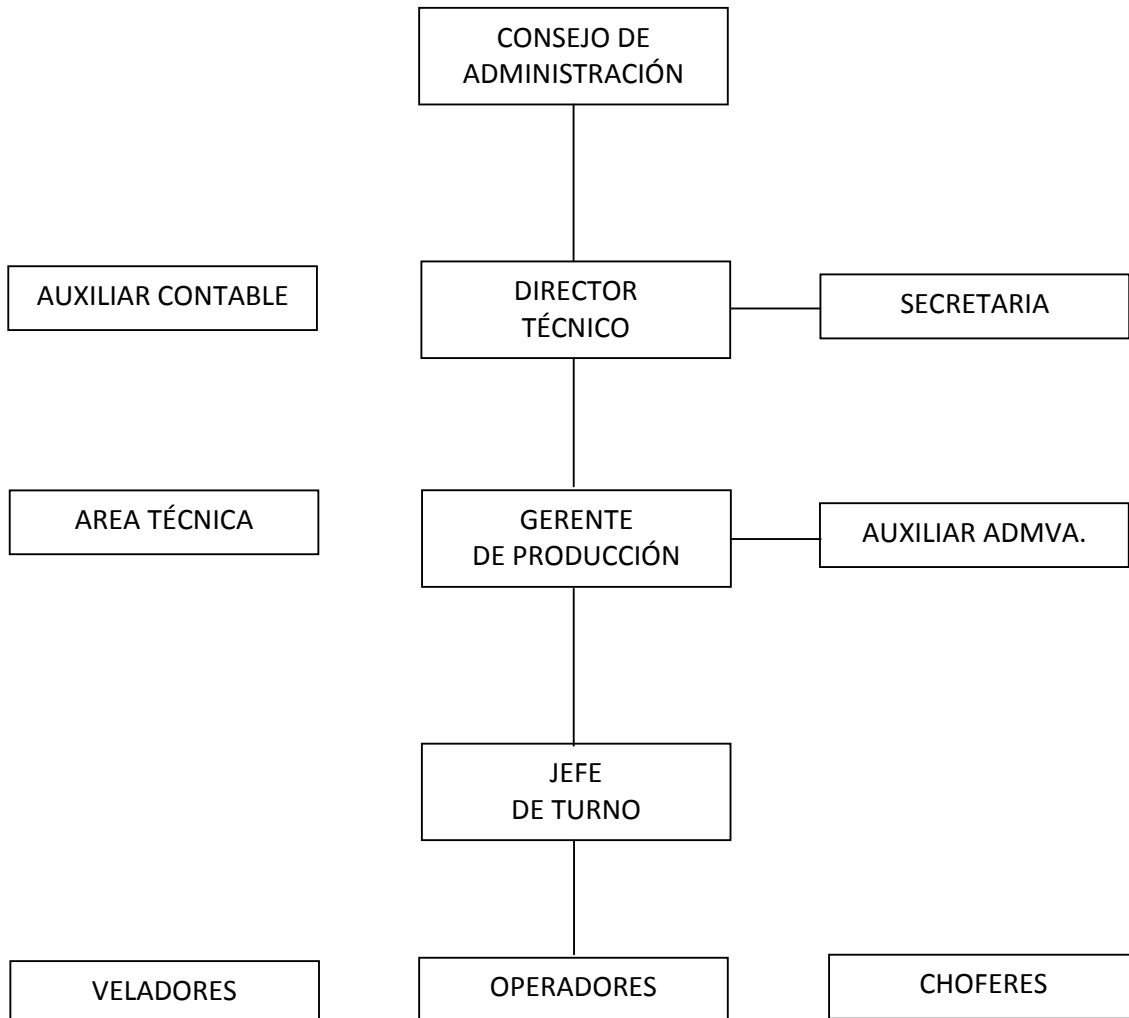
*Chofer.*-

- Encargado de la transportación de materiales y productos.
- Encargado de la unidad de transporte asignada, su mantenimiento y limpieza.

*Operadores.-*

- Son los encargados de las labores realizadas en la producción de sal, desde el llenado de lagunas de evaporación, cristalización, cosecha y embarque de la producción.

### 3.2 Organigrama de la empresa



### 3.3 Programa de capacitación, desarrollo tecnológico y asistencia técnica para personal

Habitualmente, las relaciones laborales se establecen bajo el régimen de contrato indeterminado en los puestos directivos y para el personal operativo y auxiliar. En el caso de tener más de 20 empleados, se recomienda contar con un contrato colectivo de trabajo.

Cabe mencionar que el personal que labora actualmente en la Salinera Aguilares, realiza funciones básicas y artesanales, es decir, que sus labores no requieren de estudios o experiencia en el ramo de administración o mercadotecnia, la gran mayoría de ellos no hablan español y no tienen estudios, por lo tanto no saben leer y escribir, su medio de comunicación es la lengua de su etnia, la lengua Yoreme y la forma en la interactuamos con ellos es mediante el capataz, mismo que habla los dos idiomas, escribe y lee.

Uno de los principales programas de capacitación que desarrollaremos, será la enseñanza del idioma español, así como leer y escribir.

En el siguiente recuadro, se menciona el perfil de cada puesto que conforma la empresa:

PUESTO	PROCESO/FUNCIONES	CAPACITACIÓN NECESARIA Y EXPERIENCIA
Director técnico	Dirección y control	5 años
Gerente de producción	Producción y mercadotecnia	3 años
Jefe de turno	Operación de programas de producción	3 años
Auxiliar administrativo	Operación de controles de administración	3 años
Secretaria	Control y operación de oficina	3 años

La presente investigación se basó, como ya lo señalamos, en dos vertientes metodológicas, la investigación documental, que consistió en la revisión de los libros de la empresa y la parte que ahora nos ocupa que es la vertiente de las entrevistas con los trabajadores.

Dadas sus condiciones socioeconómicas y culturales, los trabajadores fueron muy poco cooperadores para llevar a cabo una plática con ellos. La mayoría de ellos pertenecen a la etnia Mayo y su rango de edad esta entre los 45 y los 65 años. Su formación cultural es muy tradicional, no son dóciles a recibir órdenes de una mujer y los fines de semana son dados al alcohol.

A pesar de esos inconvenientes las pláticas se sostuvieron a principios del presente año y fueron sobre los de temas de:

- 1.- Seguridad y gusto por el trabajo.
- 2.- Las confusiones que se presentan en el ejercicio de su trabajo.
- 3.- Sus responsabilidades en el trabajo.
- 4.- Propuestas para mejorar en su trabajo.

Isidoro Baypoli decía: “me siento a gusto trabajando aquí, el trabajo es duro pero seguro, a veces me confundo con las máquinas, no sé bien cómo funcionan y me gustaría saber”.

Andrés Leyva Parra decía: “yo estoy agradecido con el trabajo, porque esta difícil conseguir, pero me gustaría saber leer y escribir, ya que nunca estudié. Aunque para hacer este trabajo no es necesario, a veces tengo que firmar papeles y leerlos y ahí es cuando batallo”.

Marcelo Baypolo decía: “a veces se me confunde como manejar las máquinas con las que contamos y me gustaría aprender a usarlas bien, también me gustaría que nos dieran mas equipo de protección para trabajar más seguros”.

Francisco Baypoli Huitimea decía: “si estoy bien el en trabajo, me gusta hacerlo, es trabajo pesado pero sale rápido, a mi me gustaría que la casa donde vivimos tuviera agua, ya que por el manejo de la sal siempre necesitamos estarnos enjuagando y se batalla por ese motivo”.

Diego Yocupicio Valenzuela decía: “yo digo que a todos nos deberían de enseñar a manejar las máquinas, no solo a unos, todos queremos aprender”.

Lamberto Parra Leyva decía: “yo valoro mucho este trabajo, ya que a nuestra edad no nos dan trabajo fácilmente, ya tenemos muchos años aquí en la salinera, lo único que me gustaría que mejorara seria que siempre tengamos las herramientas y el equipo necesario que facilite nuestro trabajo”.