

300602

8
20



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U.N.A.M.

ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION
EN LAS EMPRESAS

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :
ANTONIO BESIL BARDAWIL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E G E N E R A L

	Pág.
INTRODUCCION	I
HIPOTESIS	IV
CAPITULO I.- VISION GENERALIZADA DE LA ADMINISTRACION	
1.1 Definición y objetivos de la Administración.	1
1.2 Generalidades de la Administración.	6
1.3 Principios de la Administración.	7
1.4 La Jerarquización dentro de la empresa.	12
1.5 Funciones de la Administración.	15
CAPITULO II.- PROCESO MECANICO DE LA ADMINISTRACION.	16a.
A) PLANEACION.	17
A.1 Conceptos.	17
A.2 Necesidad e Importancia de la Planeación.	17
A.3 Ventajas de la Planeación.	22
A.4 Objetivos de la Planeación.	23
A.5 Las Normas de la Planeación.	26
A.6 Funciones de la Planeación.	28
A.7 Cuestiones Básicas como Clave para la Planeación.	35
B) ORGANIZACION.	37
B.1 Conceptos	37

	Pág.
B.2 Importancia de la Organización.	38
B.3 La Organización como un Proceso.	39
B.4 Organizaciones Formales e Informales.	40
B.5 Departamentalización.	42
B.6 Los sistemas de Organización y su estructura.	44
B.7 Principios de la Organización.	56
CAPITULO III.-PROCESO DINAMICO DE LA ADMINISTRACION.	59a
A) DIRECCION/EJECUCION.	60
A.1 Conceptos.	60
A.2 Principios de la Dirección.	61
A.3 La Comunicación en la Dirección.	63
A.4 Autoridad y Responsabilidad.	67
A.5 Motivación.	73
A.6 Toma de Decisiones.	78
B) CONTROL.	82
B.1 Conceptos.	82
B.2 Proceso de Control.	84
B.3 Requisitos para un adecuado sistema de control.	88
CAPITULO IV.- CASO PRACTICO.	88a
CONCLUSIONES.	126
BIBLIOGRAFIA.	128

INTRODUCCION

El estudio de la administración, en la actualidad es un tema del cual se ha escrito mucho, pero en el presente trabajo, se desarrolla dicho estudio, analizando y aplicando los conocimientos adquiridos durante la preparación profesional, y en su caso, aplicación de conocimientos adquiridos por la relación laboral en una empresa.

Ahora bien, como veremos posteriormente, en el presente seminario, se presentan tres partes principales; las cuales son: --
- En la primera parte presento una visión, de la administración, dentro de las empresas; para lo cual se tomó en cuenta; en primer lugar el conocimiento de la administración, y que mejor forma de conocerla por medio de su definición; como apoyo, presentando posteriormente realidades que ayudan a un mejor conocimiento de la base principal en la organización de una empresa.

Conociendo y aplicando una teoría generalizada de la administración; se puede obtener (para quienes conocen superficialmente a la administración) un mejor conocimiento de la misma en forma clara y concisa.

- En la segunda parte, se presenta el apoyo fundamental de todo administrador; el cual es EL PROCESO ADMINISTRATIVO, mismo que presento y desarrollo de la siguiente manera:

+ El Proceso Administrativo, del cual se tiene apoyo para el desarrollo de este seminario; es el del autor George R. Terry

al cual cuenta con los siguientes puntos:

1. PLANEACION Y ORGANIZACION, que vienen, siendo aspectos mecánico (división desarrollada por Agustín Reyes Ponce), puesto que es donde "se arma la acción", es decir, que es la base donde desarrollamos principalmente el ¿COMO VA A FUNCIONAR LA EMPRESA?, además nos dice que es lo que debemos desarrollar para el mejor funcionamiento de la misma.

2. DIRECCION (EJECUCION) Y CONTROL, cuyas actividades vienen siendo de aspectos dinámico, es decir, dónde se lleva a cabo la acción de las actividades creadas anteriormente.

Al hablar de un aspecto dinámico, me refiero principalmente al desarrollo y aplicación de conocimientos establecidos con anterioridad, y desarrollo de éstos por los dirigentes de la empresa, así como también regidos por un control, el cual nos va a decir - si lo desarrollado y lo estipulado está correcto, ya sea aplicado o en su caso planeado.

- Como tercera y última parte, se desarrolla un caso práctico, en el cual no sólo se aplica la teoría anteriormente desarrollada, sino que conjunto a la experiencia; que necesita todo al administrador, se aplican conocimientos adquiridos con la práctica.

En dicho caso, se amplían los conceptos del proceso administrativo, no sólo desde el punto de vista teórico sino que al hablar de "caso práctico", se desarrolla y pone en marcha un negocio creado, en el cual se analiza la situación de la empresa, por

ser de nueva creación, tomando en cuenta el mejor camino que nos ayude a un mejor desarrollo de actividades empresariales.

HIPOTESIS

El manejo y control del Proceso Administrativo, (en una organización o como estudio) nos lleva a desarrollar y analizar ampliamente su dimensión, enfocado hacia la administración moderna, considerando que de una racional aplicación de los fundamentos -- teóricos ahí expresados, se obtendrá una mayor productividad en el manejo de los recursos con los que cuenta una organización.

CAPITULO I

VISION GENERALIZADA DE LA ADMINISTRACION

1.1 Definición y Objetivos de la Administración

La Administración se desarrolla como un órgano económico, - que como tal agrega valor a los bienes y servicios con el fin de satisfacer necesidades colectivas y crear riqueza.

El significado de la Administración ha sido expresado de -- muy diversas maneras. Es un concepto tan amplio que resulta difi- cil formular una definición que incluya todos los aspectos.

Koont'z y O'Donnell- "Consideran la Administración como: "Di- rección de un Organismo Social y su efectividad en alcanzar sus - objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

George R. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predetermi- nado mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la Autoridad para organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables (y consiguien- te a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol: "Administrar es: Preveer, Organizar, mandar, coordinar y controlar".

J:D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Ahora bien vemos que al querer obtener resultados, objeti- vo principal de la empresa, por medio de la coordinación de recur-

sos, los cuales son planear, organizar, dirección y control de la acción, todo esto lo vamos a lograr por medio de recursos, los -- cuales son hombres, dinero, materiales, máquinas y métodos.

El empleo de la eficiencia en la empresa es de gran importancia, puesto que para los administradores descansa como elemento de gran importancia y responsabilidad, pues de esto depende la satisfacción de muchos objetivos económicos, políticos y sociales que se fijen como metas.

En una inadecuada administración, los errores pueden ser de gravedad en la empresa, si no se tienen los conocimientos adecuados; entre los principales errores con los que se cuentan, cuando no hay una correcta técnica de administración o por lo menos conocimientos de esta son algunos citados a continuación:

- a.- Falta o mala fijación de los objetivos;
- b.- Intentar manejar o desarrollarse en una empresa sin tener la experiencia necesaria;
- c.- La elección del personal deficiente;
- d.- Exceso de capital y mal gastado.

Al hacer un poco de historia sobre la administración vemos que se ha dado desde los pueblos de las antiguas civilizaciones, como ejemplo, la mesopotámica en el año 1200 A.C.

A partir del siglo XVIII, se empezó a sentir un cambio en el desarrollo de la administración, hasta que en el siglo XIX -- Henry Fayol revolucionó la administración, considerándolo en la actualidad como "El Padre de la Administración Moderna", con los

sos, los cuales son planear, organizar, dirección y control de la acción, todo esto lo vamos a lograr por medio de recursos, los -- cuales son hombres, dinero, materiales, máquinas y métodos.

El empleo de la eficiencia en la empresa es de gran importancia, puesto que para los administradores descansa como elemento de gran importancia y responsabilidad, pues de esto depende la satisfacción de muchos objetivos económicos, políticos y sociales que se fijan como metas.

Una inadecuada administración, los errores pueden ser de -- gravedad en la empresa, si no se tienen los conocimientos adecuados; entre los principales errores con los que se cuentan, cuando no hay una correcta técnica de administración o por lo menos conocimientos de esta son algunos citados a continuación:

- a.- Falta o mala fijación de los objetivos;
- b.- Intentar manejar o desarrollarse en una empresa sin tener la experiencia necesaria;
- c.- La elección del personal deficiente;
- d.- Exceso de capital y mal gastado.

Al hacer un poco de historia sobre la administración vemos que se ha dado desde los pueblos de las antiguas civilizaciones, -- como ejemplo, la mesopotámica en el año 1200 A.C.

A partir del siglo XVIII, se empezó a sentir un cambio en -- el desarrollo de la administración, hasta que en el siglo XIX -- Henry Fayol revolucionó la administración, considerándolo en la -- actualidad como "El Padre de la Administración Moderna", con los

estudios de Fayol y en conjunto con Frederick Taylor, contribuyeron al impulso de la administración en las empresas, con experiencia y estudios.

Durante el desarrollo de su escuela, F. Taylor, siendo esta de tipo científica, vivió muy de cerca las actividades desarrolladas dentro de la misma (la empresa), por lo que fue de gran utilidad para la administración el que Taylor haya creado su propia escuela, la cual ayudó a fomentar en gran forma a la administración moderna, tanto a quienes la desarrollen o la apliquen o en su caso impartan sus conocimientos.

Objetivos administrativos de la empresa:

Los objetivos se logran con el uso de esos recursos que son ordenados, combinados y dirigidos, por el individuo, normalmente existen diversas formas de combinar y ordenar los recursos necesarios para que el individuo, como administrador, tome las decisiones necesarias, para la mejor aplicación de los objetivos, los cuales ayudarán al mejor desarrollo de las actividades de la empresa, para tener un conocimiento mas amplio de este punto, se desarrollará posteriormente en el caso práctico.

Es necesario y de gran importancia la selección e identificación de los objetivos que se persiguen, puesto que la administración encuentra apoyo en ellos. El objetivo administrativo es un punto de apoyo que se fija como meta, requiriendo cambiar la acción, para que nos ayude posteriormente a definir la actividad orientada de un dirigente.

La identificación de los objetivos es de gran importancia, puesto que se definen cuales son las metas que se persiguen. Al fijar y tener satisfacción de los objetivos logramos establecer los siguientes aspectos:

- a.- Efectividad de los medios de comunicación;
- b.- Mejoramiento de los recursos, instalaciones, etc.;
- c.- Mejoramiento en las relaciones, tanto internas como externas de la empresa;
- d.- Mejorar, guiar y dirigir los esfuerzos del recurso humano, alcanzando los objetivos fijados;
- e.- Obtener los resultados deseados con apoyo de los recursos.

Al hablar de objetivos y como apoyo a estos, presento tres clases principales:

a.- OBJETIVOS ECONOMICOS.

En este punto se desarrolla el interés que nos da el logro de utilidades al nivel requerido y necesario dependiendo de la capacidad de los empleados, para desarrollar este punto es necesario mantener un volumen adecuado de ventas, precios establecidos, control y buen manejo financiero.

b.- OBJETIVOS SOCIALES.

Estos objetivos consisten en cumplir ampliamente con el aspecto social, en el desarrollo de las actividades y tomando en cuenta a la comunidad laboral como un grupo de personas, que en conjunto realizan el objetivo social, al integrarse, por medio de

la empresa a una sociedad.

c.- OBJETIVOS DE SERVICIO

Se desarrollan principalmente con el fin de realizar un servicio, a una sociedad, dependiendo del giro de la empresa será el tipo de servicio que se ofrezca (ya sea de transformación compra-venta, etc.), siendo estos objetivos de suma importancia para el mejor desarrollo de las actividades empresariales.

1.2 Generalidades de la Administración.

El propósito de la administración de una empresa es alcanzar y lograr los objetivos fijados, desarrollándolos en forma clara y tal como fueron establecidos, ayudando con esto al éxito que la administración logre.

El ambiente que da la administración influye en la empresa, debiendo hacer mucho para mejorar las actividades, estimulando al personal, e intentando alcanzar los objetivos por medio de la actividad grupal, desarrollándose en forma integral, puesto que - - "LA UNION HACE LA FUERZA".

La administración es una actividad que ayuda a la persona encargada de implantarla en una organización, a guiar y dirigir correctamente a los elementos de la organización, para el logro de los objetivos, procurando no confundirla con política ni económica y social, puesto que estas son apoyo y no el hecho.

Para desarrollar una administración efectiva, se requiere contar con conocimientos, actitudes y prácticas que nos lleven al manejo y control de la habilidad en el trabajo de una persona, --

área o departamento, como parte integral de la empresa, ayudándonos a manejar una administración intangible en forma eficiente.

1.3 Principios de la Administración.

La administración es un fenómeno social y no científico, -- por lo que se determina que no tiene nada rígido la administración.

No se debe aplicar el mismo principio a dos o más circunstancias, puesto que cada una cuenta con elementos variables.

Los principios con los cuales, se tendrá el apoyo para desarrollar este tema fueron redactados y creados por Henry Fayol, -- los cuales se tomarán en cuenta posteriormente para el desarrollo del caso práctico, tomándolos como apoyo:

1.- División del trabajo.

Es la división de las actividades que pretende producir -- "mas y mejor", además se pretende una mayor productividad, ahorrando tiempo y dinero.

Además permite reducir el mínimo de personas, sobre quienes recaen la responsabilidad y el esfuerzo, la división del trabajo, tiene como secuencia la especialización en las funciones y separación de responsabilidades, dividiendo el poder, logrando una mayor experiencia.

2.- Autoridad y Responsabilidad.

La autoridad es el derecho que tiene la persona para dar -- órdenes y hacerse obedecer.

La responsabilidad viene de respuesta, es decir que se tiene que reponder ante la autoridad. La sanción existe con el poder.

Vemos que la autoridad es descendente y se delega y la responsabilidad es ascendente y se comparte.

3.- Disciplina.

Debe haber respeto a los convenios encaminados a la actividad, conducta y obediencia.

Para lograr que la disciplina se lleve a cabo necesitamos contar con:

- a.- Buenos superiores en todos los niveles;
 - b.- Acuerdos tan claros y justos como sean posibles;
 - c.- Sanciones aplicadas juiciosamente.
- 4.- Unidad de Mando.

Para este principio contamos con la siguiente regla: Para una acción cualquiera, una persona no debe recibir ordenes más -- que de solo un jefe, puesto que podría afectar el orden, la estabilidad se encontraría amenazada y la autoridad se deterioraría.

5.- Unidad de dirección.

Se refiere a que un solo jefe está a cargo de un determinado programa, el cual está formado por operaciones en conjunto que tienen el mismo objetivo, siendo la unificación de esfuerzo y - - coordinación en los trabajos.

6.- Subordinación del Interés particular al interés general.

El interés de una persona o grupo de ellas, deben ser los mismos intereses de la empresa.

Para apoyo de este principio debemos contar con:

- a) Firmeza y buen ejemplo de los superiores;
- b) Convenios tan justos como sea posible;
- c) Supervisión constante.

7.- Remuneración del personal.

Es el pago por la prestación del trabajo, debiendo ser equitativa, que fomente el interés por el trabajo y que no sea excesiva.

Se debe manejar en forma tal que satisfaga al personal como a la empresa.

La forma como se retribuye este pago es por medio de tres aspectos:

a) Por jornales de tiempo, por horas de trabajo; el patrón paga al empleado al trabajador mediante un precio fijado.

b) Tarifa por tareas, el salario se fija de antemano, no se percibe sino hasta que se realizó la tarea, para este aspecto no se requiere de una vigilancia tan estricta como la anterior.

c) Trabajo por destajo; el salario va en función a la cantidad de trabajo efectuado, careciendo de límite.

8.- Centralización.

La empresa se compara con un organismo en el cual se debe tener centralizadas las funciones que ayudan a las decisiones.

Entre más grande es un organismo la centralización lo es -- también, manejándose por la escala jerárquica.

9.- Jerarquía.

La jerarquía son diferentes jefes a diferentes niveles, parten de la autoridad suprema al personal inferior.

Siendo el cambio que siguen los grados de la jerarquía, por medio de una transmisión de poderes y por la unidad de mando.

10.- Orden.

"Un lugar para cada persona y una persona para cada lugar".

Podemos hablar del orden material y el social (personal) como apoyo en este punto:

A) referirnos al orden material consiste en que cada uno de los elementos (materiales), debe reservarse un lugar para cada uno de los elementos y objetivos, facilitando actividades y evitando pérdidas tanto de materiales como de tiempo.

A) hablar del orden social, como mencionamos al principio, es asignar el lugar reservado para cada persona, y que cada persona esté en su lugar. Conviniendo mutuamente a nivel administrativo.

11.- Equidad.

Es el dar a cada quien lo que le corresponde de acuerdo a -

sus funciones, actuando con justicia y benevolencia, no requiere ni de rigor ni energía, sino que debe tener mucha sensatez, experiencia y tolerancia, haciendo sentirse agusto al personal, con deseo de aportar toda su voluntad y entusiasmo al trabajo.

12.- Estabilidad del personal.

El personal de la empresa necesita tiempo para su aprendizaje, para que pueda realizarlo con eficiencia; si es cambiado antes de que su aprendizaje termine, no habrá tenido tiempo suficiente para prestar el servicio satisfactorio requerido, dándose como resultado la inestabilidad, que es muy perjudicial, puesto que el tiempo necesario no se le dedica al trabajador.

13.- Iniciativa.

Es la posibilidad de concebir y ejecutar un plan, es de gran importancia para la empresa, dependiendo de la habilidad del jefe para fomentar y desarrollar esta facultad.

14.- Unión del personal.

Se dice que la unión hace la fuerza, siendo de suma importancia, este aspecto, puesto que fomenta la armonía y unión de todo el personal, creando un ambiente agradable de trabajo.

Ahora bien como apoyo a este tema mencionaré dos aspectos que son de gran importancia, para tomarlos en cuenta, puesto que si son descuidados, pueden provocar graves trastornos en la organización, que trunquen la aplicación correcta de los principios anteriores citados:

a) No se debe fomentar la división del personal, desde el punto de vista de grupos informales, puesto que es un gran error, ocasionando en la mayoría de los casos deficiencias en el desarrollo de las actividades, por una deficiente capacidad administrativa de los dirigentes. Por mala comprensión de las cosas o por el mismo egoísmo.

Para que los jefes logren estimular el celo, a los trabajadores, por la actividad que se está realizando, se deben recompensar los méritos de cada elemento, sin alterar la armonía del trabajo, debiendo tener talento y actuar con tenacidad.

b) La comunicación escrita, con abuso, casi siempre se presta a conflictos, tomando en cuenta el alto grado que la misma representa en una organización, pudiéndose evitar los conflictos, realizando la comunicación en forma oral.

1.4 La Jerarquización dentro de la empresa.

Al hablar de jerarquización, vemos que se dan en diferentes niveles administrativos, que van desde el nivel superior de la organización (nivel "pensante") hasta el nivel inferior (nivel "operativo"), representando con esto el grado de delegación de autoridad de cada uno de ellos.

Vemos que los diferentes niveles jerárquicos que de la organización se tratan, son establecidos en la función directiva de la organización, permitiendo conocer las relaciones entre cada nivel y cada puesto. Este es un aspecto importante que se llevará a cabo posteriormente en forma práctica.

Los niveles de jerarquía a los que hacemos mención son de gran importancia para la organización siendo estos los siguientes:

a) NIVEL SUPERIOR (Consejo de Accionistas)

Este nivel está formado por el Presidente o Director de la empresa y los vicepresidentes, los cuales forman el consejo de accionistas, que ayuda a vigilar los intereses de la empresa.

En este nivel se desarrollan las funciones más importantes de la empresa, puesto que las personas que se encuentran en este nivel, son quienes responden por la buena dirección de la misma.

En este nivel se maneja la determinación de los objetivos de la empresa, así como sus políticas, que le darán personalidad propia; llevándolo a cabo por medio de una correcta selección de ejecutivos, para poder mantener y preservar los objetivos de la empresa, por medio de la aprobación de planes, presupuestos y resultados apropiados, que con su buen manejo se podrán cumplir los fines que de la empresa emanen.

Ahora bien como toda empresa al obtener utilidades se tiene que tomar la decisión (aspecto que corresponde a este nivel) para su distribución, pensando en el futuro en la adquisición o fusión con otras empresas.

b) NIVEL MEDIO-SUPERIOR (Dirección General)

A este nivel se le delegan, del nivel superior la realización de los objetivos y planes, teniendo el mando para que se lleven a cabo, delegando a su vez a los departamentos correspondien-

tes para su ejecución.

En este nivel localizamos principalmente Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamento.

c) NIVEL MEDIO (Gerencia general/Gerencia por áreas)

En este nivel se desarrollan los objetivos generales, bajo el mando y supervisión del personal del nivel medio-superior.

Esta dividido por áreas, secciones y departamentos; donde - para el desarrollo en este nivel contamos con elementos como; sub jefes, secretarías, auxiliares.

Los tres niveles anteriormente señalados, son de manejo totalmente administrativo, a continuación veremos los niveles donde se desarrolla el aspecto operativo.

d) NIVEL DE SUPERVISION (jefes/supervisores)

En este nivel, se desarrollan las actividades de supervisión y vigilancia de las actividades desarrolladas por el nivel operativo.

Los integrantes de este nivel están bajo el control de algunos departamentos de nivel medio, siendo el personal que se desarrolla en este nivel, los encargados de producción, recursos humanos, intendencia, almacén, etc.

e) NIVEL OPERATIVO (Obreros/Empleados)

Este es el nivel más bajo de la organización, siendo en este aspecto, los trabajadores, empleados, operarios y obreros, que--

nes realizan los planes, desarrollados anteriormente. Entre los principales elementos de apoyo a este nivel, contamos con operados de máquinas, cobradores, auxiliares, entre otros.

1.5 Funciones de la Administración.

Para llevar a cabo y desarrollar funciones administrativas, me enfocaré al proceso administrativo.

El cual consiste en la fijación de objetivos y planteamientos de operaciones necesarias para lograr su correcta aplicación y enfoque.

Además se va a organizar para poner y poder tener en acción los planes; controlando las operaciones de tal manera, para saber si los objetivos se están logrando o no (manejando con ésto la -- comparación de lo planeado con lo elaborado o desarrollado, para así poder tomar decisiones).

La realización de los objetivos en la administración, como se mencionó anteriormente, tiene apoyo en el proceso administrativo, el cual desarrollará posteriormente.

A continuación presento, como apoyo a este capítulo, un cuadro comparativo de los diferentes procesos administrativos, desarrollados y aplicados por estudiosos de la administración moderna: (ver cuadro I).

CUADRO No. I

AUTOR	AÑO	FUNCIONES
Henry Fayol	1886	Previsión, Organización, Coman <u>do</u> , Coordinación, Control.
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación, Organi <u>zación</u> , Comando, Coordinación, Control.
William Newman	1951	Planeación, Organización, Ob <u>ten</u> ción de recursos, Dirección y Control.
R.C. DAVIS	1951	Planeación, Organización, Con <u>tr</u> ol.
Koont'z O'Donell	1955	Planeación, Organización, Inte <u>gr</u> ación, Dirección, Control.
John F. Mee	1956	Planeación, Organización, Moti <u>va</u> ción y Control.
George R. Terry	1956	Planeación, Organización, Di <u>re</u> cción (ejecución) y Control.
Luis A. Allen	1958	Planeación, Organización, Moti <u>va</u> ción, Coordinación, Control.
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación, Organización, Con <u>tr</u> ol.
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación, Organi <u>zación</u> , Integración, Dirección y Control.
Isaac. Guzmán V.	1961	Planeación, Organización, Inte <u>gr</u> ación, Dirección, Control.
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación, Integración, Con <u>tr</u> ol.

(1) MANZANO MUES CLAUDIA
Proceso Administrativo y Areas Funcionales (Apuntes 2o. Semestre, U.L.S.A. 1982)

CAPITULO II

PROCESO MECANICO DE LA ADMINISTRACION

A) PLANEACION

B) ORGANIZACION

A) PLANEACION

A.1 Conceptos

La definición que de Planeación da George Terry es la siguiente: "Selección y Relación de Hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y -- formulación de actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

Otro autor habla de la Planeación; Goetz, y dice: "Es el hacer que ocurran las cosas, que de otro modo no habrían ocurrido".

Para Agustín Reyes Ponce 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 las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización".

Al ejercer influencia sobre los eventos por venir a fin de que las acciones sucedan según se desee, desarrollando el que debo hacer hoy, para que mañana, suceda o alcance algo, el decir -- QUE DEBEMOS HACER es el inicio de todo un proceso que conllevan -- las funciones administrativas.

Al planear adquirimos un compromiso para seguir cursos de -- acción seleccionados, sobre una base ordenada realista y sistemática, con esto desarrollaremos y lograremos los objetivos que se han establecido.

Vemos que la Planeación implica actividades al futuro, apli -- cándola con resultados de decisiones presentes sin considerar a --

la toma de decisiones sinónimo de planeación, se pueden tomar decisiones todo el día pero no se cumple con ninguna planeación.

Algunos autores definen a la Planeación como:

"Toma de decisiones anticipada, los administradores tratan de ver adelante, anticipar eventualidades, prepararse para contingencias, trazar actividades, proporcionando un orden adecuado para lograr el objetivo deseado".

Si analizamos las definiciones anteriores nos damos cuenta que la planeación es un proceso racional, que tiene un enfoque sistemático, desarrollando una secuencia lógica de actividades que nos lleven a alcanzar los objetivos.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de las otras funciones administrativas (organización-dirección-control), se necesita tomar como básica a la Planeación, puesto sin las actividades pre determinadas por ésta, no habría nada para organizar, nadie para dirigir o ejecutar, provocando que no se tenga ninguna necesidad de controlar.

A.2 Necesidad e importancia de la Planeación.

Es importante que un individuo viva un solo día sin hacer suposiciones sobre el futuro, basando en ellas sus planes de acción y decisiones.

En un mundo de cambios acelerados, las imágenes de un futuro, probablemente, se hacen menos precisas, "el próximo año está más cerca de lo que estaba el próximo mes" en una época más tran

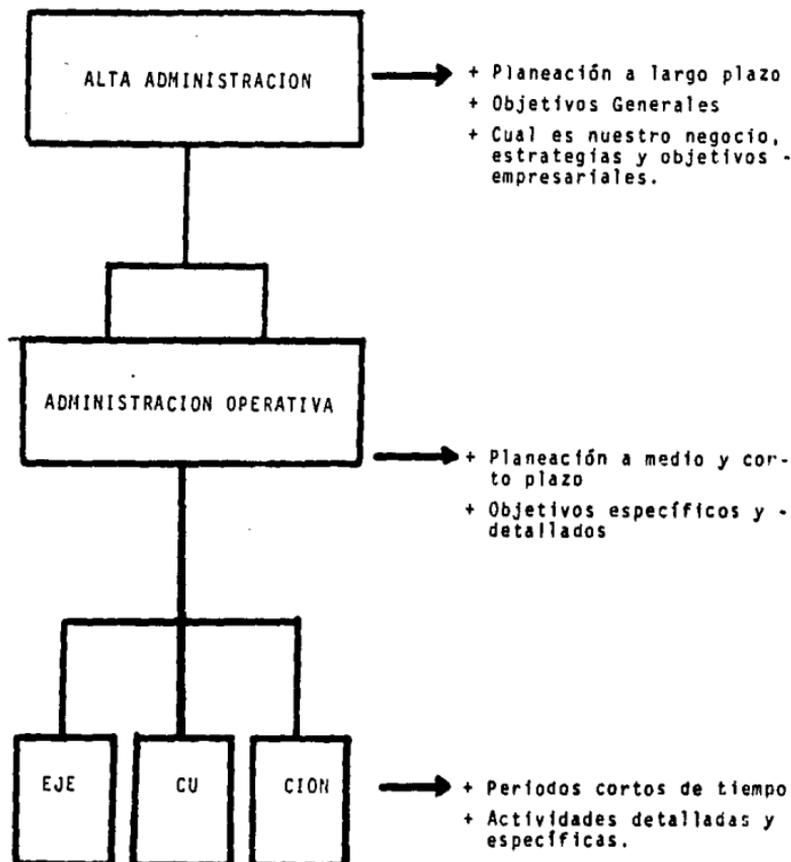
quila. Este es un hecho vital para los que toman decisiones, de biendo con esto ampliar nuestros horizontes de tiempo, con el manejo de la planeación a largo plazo.

Se puede tener una imagen más sistemática y profunda enfocada hacia el futuro, relacionando a las predicciones con asignaciones de probabilidad en las respectivas acciones.

Es esencial y vital trabajar con una meta, un objetivo, - - siendo a menudo la diferencia entre vivir y perecer, para no vivir con esta incertidumbre del futuro, siempre hay que pensar con éxito, planeando adecuadamente.

Como mencioné anteriormente la planeación es una de las más importantes funciones administrativas, a cualquier nivel, para -- aclarar este punto presento la gráfica siguiente: (cuadro II)

CUADRO II



(II) C.P. M.A. Humberto S. Leal

(apuntes) INSTITUTO DE MANDOS INTERMEDIOS

Todos los planes deben desarrollarse en forma integral, participativa y coordinada.

En la fijación de objetivos y su logro, debe ser en forma progresiva y a su vez revisados periódicamente, pensando también en la revisión de nuestras metas.

Una correcta planeación ayuda a un mejor control y neutralización tanto de las incertidumbres como el cambio en el futuro. A medida que los encargados de elaborar la planificación, deben desarrollarse dentro de un ambiente tanto interno como externo de la empresa, eliminando las líneas de acción y dejar una sola para confirmarla a través de la planeación.

La planeación al desarrollarse y enfocarse como una operación económica ayuda a la minimización de costos, debido a la importancia de la operación en forma eficiente y consistente. Ayuda a sustituir la actividad individual por la de conjunto, logrando con esto un flujo de trabajo uniforme.

La planeación en empresas grandes cuentan con un personal dedicado al desarrollo de esta función, o concentrándose principalmente en niveles administrativos superiores. En cambio la planeación en las empresas pequeñas, es desarrollada informalmente, por el Gerente General, siendo fácil la planeación puesto que por las mismas características de la empresa los objetivos son sencillos y sin complejidades.

Para poder llevar a cabo o desarrollar la planificación tomaré los siguientes puntos como apoyo:

1.- Para una buena comprensión del plan deben usarse palabras comunes y claras, ayudarse con ilustraciones con ejemplos.

2.- El plan debe desarrollarse de tal manera que engrane - en las necesidades de la empresa, es decir debe estar adecuado a las facultades del grupo administrativo, debiendo señalar las formas de alcanzar un objetivo conocido.

3.- El ser selectivo y señalar el objetivo, ayuda a la - - asignación de responsabilidades específicas para cada uno de los individuos de los grupos.

4.- Para poder desarrollar una correcta planificación se - debe contar con todas las actividades necesarias para alcanzar -- los objetivos deseados, no debe omitirse ninguna función, tampoco ignorar el enunciado puesto que puede provocar controversias, ni descuidar los detalles.

5.- Es muy importante la flexibilidad en el planteamiento del plan, debiendo cubrir necesidades y reflejar ventajas, para - lograr y desarrollar las modificaciones y revisiones que se deben tomar en cuenta.

A.3 Ventajas de la Planeación

Al dirigir los esfuerzos de los objetivos deseables se minimiza la ejecución del trabajo, el trabajo no productivo se trata de eliminar, pero si no se logra se reduce al máximo, coordinándose las actividades, de manera que todas las fuerzas de la organización se muevan armoniosamente encaminadas hacia el objetivo -

deseado.

Se desarrolla en forma íntegra que ayuda a la identificación y evaluación de nuevos campos hacia futuras actividades, indicando las modificaciones pertinentes y lo que se debe hacer para lograrlos.

Logra la Planeación el desarrollo íntegro de las personas a las que está dirigido, en el caso de los gerentes, les ayuda a desarrollarse y lograr su verdadera condición de gerente, impartiendo una condición de dirección confiada y agresiva.

Los trabajos a base de supuestos son eliminados, haciendo el mejor uso posible de los elementos que se cuenta, minimizando los costos de la empresa, además el manejo de una correcta planeación ayuda al mejoramiento de la orientación, motivación y comunicación dentro de la empresa, logrando mantener y desarrollar una fuerza de trabajo efectiva.

Es una base para el control la Planeación, en el establecimiento de puntos de partida y determinación de actividades, haciendo una relación íntima entre las funciones del control y la planeación. El control asegura que las actividades se ajusten a los planes, y naturalmente no puede ser realizada si no existen estos.

A.4 Objetivos de la Planeación

La revisión de los objetivos es de gran importancia para la planeación puesto que forman parte de ella y esta a su vez forma parte de una administración de la empresa, debiendo estar de - -

acuerdo con el medio ambiente cultural, puesto que para alcanzarlos debe tener lugar en la etapa económica, social, política y -- tecnológica de nuestra cultura.

Todas las empresas tienen un objetivo en común: el Hacer utilidades. La utilidad se busca mediante la producción de bienes y servicios útiles, dando como resultado la seguridad a los empleados, buenos salarios y posición social adecuada, contando también con prestigio social, seguridad o fama o cualquier otra fuente motivadora de la conducta humana.

La Planificación es una función administrativa útil si seleccionamos correctamente los objetivos. El no hacerlo viciará todas las actividades de la empresa repercutiendo en el costo y tiempo perdido, resultando a la larga o en corto plazo una frustración.

La Planeación, siempre se inicia con una evaluación tanto interna como externa de la situación actual (realidad) en comparación de una situación deseable, determinándose si existe alguna desviación, de esto se desprenden los objetivos.

A continuación presento un cuadro comparativo de cuestiones que nos ayudan a determinar los objetivos: (CUADRO III)

CUADRO III
SITUACION

<u>A C T U A L</u>	VS.	<u>D E S E A D A</u>
- ¿En dónde estoy?		- ¿A dónde quiero ir?
- ¿Aspectos positivos (oportunidades, fortalezas recursos)?		- ¿Qué quiero obtener?
- ¿Aspectos negativos (problemas, debilidades, - amenazas, limitaciones)?		- ¿En dónde quisiera es- tar?
- ¿A qué me enfrento?		- ¿En dónde debiera es-- tar?
- Analisis de mi trabajo:		+ ¿Normas?
		+ ¿Parámetros?
		+ ¿Estándares?
+ ¿Qué situaciones requie- ren mi atención?		+ ¿Indices de efectiv <u>i</u> dad?
+ ¿Qué Actividades me pro- ducen más resultado?		
+ ¿Qué me preocupa de mi - trabajo?		

¿EXISTE UNA DESVIACION?

{III} C.P. M.A. Humberto S. LEAL-INST. MANDOS INTERMEDIOS

(apuntes)

Una situación determinada es el resultado de la interacción de una serie de fuerzas POSITIVAS Y NEGATIVAS que actúan para - - crearla.

La concientización de esta situación nos aleja de la tendencia de fijar la atención de una sola causa, obligándonos, además a identificar los componentes de nuestro problema, sugiriéndonos puntos para intervenir en el sistema y ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

A.5 Las Normas en la Planeación.

Sin las normas no puede haber planeación ni control, su establecimiento es básico, gracias a estas se puede saber si la empresa anda bien o mal, además como apoyo al caso práctico, se tomará en cuenta este punto.

Facilitan a la fijación de objetivos, al constituir en sí una meta específica a alcanzar, para obtener resultados apropiados.

Ayudan a localizar desviaciones (positivas o negativas) que señalan una excepción que debe ser atendida de acuerdo a su magnitud, por un determinado nivel.

Gracias a las normas se localizan, detectan e identifican oportunamente problemas u oportunidades.

Los requisitos de las normas son los siguientes:

1.- CLARAS Y ESPECIFICAS:

- Características de algo y se distingan entre sí.
- Claras, definidas y precisas hacia algo.

2.- MEDIBLES-CUANTIFICABLES:

- Establecimiento de rangos; o
- Un nivel optimista, uno realista y uno pesimista; o
- Un nivel máximo, uno promedio y un mínimo.

3.- REALISTAS:

Si son demasiado altas, se sufrirán decepciones, si son demasiado bajas no lograremos todo lo que se podría, por lo tanto - hay que encontrar, el punto medio.

El debiera, no es solamente la experiencia pasada, ni lo usual o normal, representa el pasado logrado, **Y ALGO MAS**, con el fin de funcionar mejor.

4.- COMUNICADAS, CONOCIDAS, ACEPTADAS:

Cada persona debe estar perfectamente informada acerca del nivel y clase de comportamiento que se espera de él. Si no conoce, acepta sus normas de actuación, no podrá administrar, ni realizar apropiadamente su trabajo, tampoco detectar desviaciones, obtener resultados y mucho menos ser controlado desde niveles superiores.

5.- DEFINIDAS Y FIJADAS EN FORMA PARTICIPATIVA:

El definir las y fijar las implica un gran trabajo pero si se hacen participativas, se logrará una mejoría en el trabajo y desarrollo de las labores.

Ahora bien, para el buen manejo y control de las normas debemos:

1.- Revisarlas periódicamente, para mantenerlas al día, y adecuarlas a la dinámica de la empresa, con nuevas tecnologías, - circunstancias, etc., y

2.- En las áreas claves, en donde se producen más resultados debemos fijar normas que cumplan plenamente con los requisitos enunciados, revisándolas periódicamente y darles seguimiento continuo.

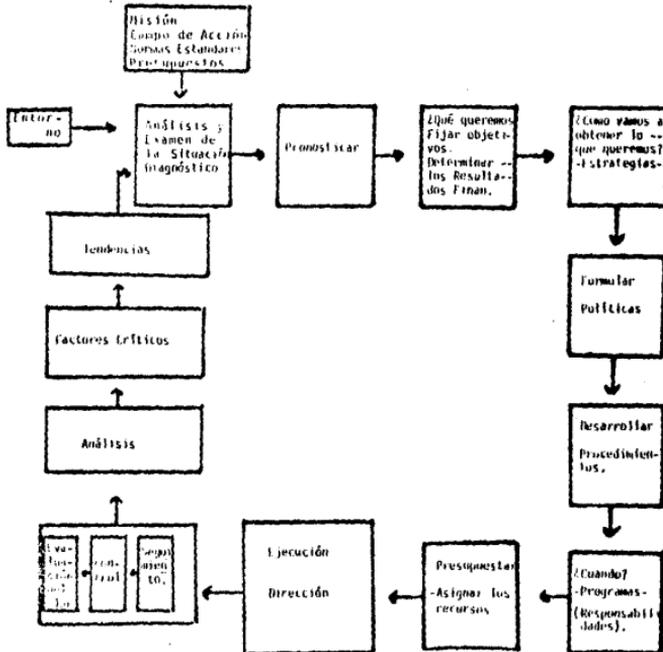
A.6 Funciones de la Planeación.

Existe una gran variedad de planeaciones, por ejemplo existe una planeación física, que trata de las características de los edificios y del equipo, planeación de ciudades, la planeación funcional, en donde se desarrolla las funciones de las áreas específicas de la empresa como la de producción, procesos, finanzas, -- ventas, publicidad, etc.

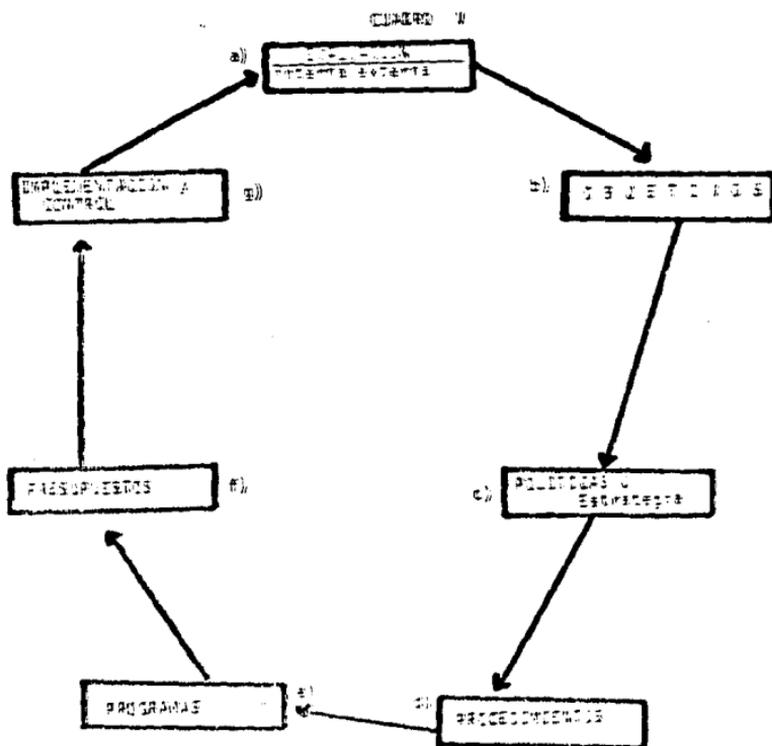
Los planes son de gran importancia en la planeación administrativa, que ayuda en proporcional en una sección transversal de la planeación en la forma usada por el gerente.

A continuación presento un cuadro donde muestro el proceso de la planeación: (Cuadro IV).

PROCESO DE LA PLANEACION



Una vez desarrollado el Proceso de Planeación, presento en forma dinámica las funciones que ayudan al desarrollo del Plan:



(DW) C.F. M.A. HUNDEDT S. DE C.

Instituto de Valores Intermedios (LONDRES)

(W) C.F. M.A. HUNDEDT S. DE C.

Instituto de Valores Intermedios (LONDRES)

a.- EVALUACION:

Para este punto tomamos en cuenta la siguiente cuestión que nos ayuda a identificar y señalar el camino por el que debemos seguir:

¿Dónde estamos?, para la resolución de esta cuestión nos enfocamos con dos factores: Externo e interno;

En el factor externo tomamos en cuenta:

- Medio ambiente: - Social,
- Político,
- Económico,
- Educativo,
- Competencia: - Desarrollo Pasado,
- Actividades Actuales,
- Planes Futuros.

En el factor interno tomamos en cuenta:

- Datos cuantitativos: - Financieros y
- Físicos.
- Datos cualitativos: - Intangibles.

b. OBJETIVOS:

En esta fase analizamos a donde queremos llegar, y hacia -- donde vamos, con relación a las metas que pretendemos alcanzar, - determinando la acción de hoy para obtener resultados en el futuro (este punto se explicó con anterioridad).

c.- POLITICAS Y/O ESTRATEGIAS:

La formulación de las políticas no desarrollan el camino para lograr o alcanzar los objetivos, siendo esto el apoyo y guía a la cuestión de ¿Cómo vamos a llegar a ... (realizar, encontrar, etc.)?, como lo veremos posteriormente en forma práctica.

Además las políticas pueden desarrollarse como "los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas" (1).

En la administración son de gran importancia, para la delegación adecuada, la cual es también esencial en la administración, ya que esta consiste, en "hacer en lugar de otros".

d.- PROCEDIMIENTOS

Son cursos de acción para realizar las políticas, implicando la elección de medios y secuencias de actividades.

"Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa". (2)

Un procedimiento representa la mejor forma de hacer las cosas desde el punto de vista del tiempo, el esfuerzo y los gastos, es conveniente fijar límites de tiempo a cada paso del procedimiento, al delimitar el tiempo facilitan al control y coordina-

(1) Reyes Ponce Agustín
"Admón de Empresas" Teoría y Práctica Ira. parte. pág. 174.
(2) Idem. (1) pág. 172.

ción de la operación.

Los procedimientos deben basarse en hechos, deberán tomarse en cuenta los elementos materiales, el personal, el tipo de trabajo y el objetivo, debiendo ser estable pero flexible, (el procedimiento).

Los procedimientos se dan en todos los niveles de la empresa, siendo más numerosos en los operativos, en cambio las políticas son formadas en los niveles altos.

e.- PROGRAMAS.

"Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes" (3)

Como vemos el factor principal en esta fase es el tiempo, donde presenta planes más completos, analíticos, y cronogramados, incluyendo el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado, que establece una secuencia de acciones requeridas y programas crónicos para el logro de los objetivos deseados y fijados.

f.- PRESUPUESTO.

"Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados" (4).

(3) Reyes Ponce Agustín
"Administración de Empresas" Teoría y Práctica Ira. parte.
pág. 174.

(4) Idem (3) pág. 175.

Es un programa de entradas y salidas o ambas de dinero, personal, compra de artículos, venta de artículos o de cualquier -- otro efecto, acerca del cual el gerente quiere que se determine - el curso de acción a seguir, y que le ayudará en sus esfuerzos ad ministrativos. Los presupuestos son planes, pero es tan grande su uso para el control, que muchos lo consideran como medios del con trol, siendo de gran utilidad en los negocios y más cuando el gi- ro del negocio es distribuciones (de bienes) principalmente, como lo observaremos posteriormente en el caso práctico.

g.- IMPLANTACION Y CONTROL

Para la implantación en la planeación, se van a tomar deci- siones debiendo seleccionar el curso de acción que se va a seguir, asignando responsabilidades, implementándolas y controlándolas.

Es importante el diseño de un sistema de control que permi- ta verificar la marcha de las actividades contra lo planeado, los estándares tomando acciones correctivas para las desviaciones.

La planeación es una función de equipo que se lleva a cabo en toda la empresa, todo ejecutivo, jefe o supervisor, debe pla- near si es que se desea, llevar adelante y con propiedad sus fun- ciones administrativas, siendo responsables por los planes de sus propias áreas.

Todo Administrador, de acuerdo a sus labores y funciones de be planearlas correctamente. El Proceso y no el plan es el bene- ficio tangible; es decir; **NO SE PUEDE PLANEAR POR UNA PERSONA, ES TA DEBE PLANEAR POR SI MISMA.**

A.7 Cuestiones Básicas como clave para la Planeación.

El formular preguntas o cuestiones es un medio muy eficaz para estimular el pensamiento y obtener la información necesaria para realizar una adecuada planeación:

CUADRO VI

1.- ¿QUE QUIERO OBTENER? Es el fin de la planeación, siendo esta la obtención de objetivos, desarrollándolos ampliamente.

2.- ¿CUANTO? Los resultados esperados.

3.- ¿QUE MANERAS HAY DE OBTENERLO? Per medio de estrategias alternativas.

4.- ¿CUAL ES LA MEJOR? Seleccionar una.

5.- PARA LA SELECCIONADA, TOMO EN CUENTA:

a.- ¿qué voy a hacer?

b.- ¿a qué costo?

c.- ¿dónde?

d.- Fecha iniciación - terminación

e.- ¿cómo lo voy a hacer?

+ Pasos -secuencia de actividades

+ ¿quién? -Responsabilidades

+ ¿cuánto? -fechas

6.- PUNTOS DE CONTROL O REVISION.

7.- RIESGOS -Acciones preventivas y contingentes

8.- ¿A QUIEN DEBO: -Comunicar

--- EN EL PLAN?

-Participar

(VI) Idem (IV)

B) ORGANIZACION

B.1 Conceptos

"La Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en relación de los fines que la propia empresa persigue". (5)

"George Terry define a la organización como "el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas" (6)

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (7)

La organización reúne recursos en forma ordenada a las personas en un modo aceptable para que puedan desarrollar las actividades respectivas, la organización une a los individuos interrelacionándolos, haciendo que la gente trabaje unida, logrando la efectividad necesaria y enfocada hacia el logro del objetivo espe

- (5) Guzmán Valdivia Isaac. "Problemas de la Administración de Empresas" pág. 35
 (6) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas" Teoría y Práctica tomo 2 pág. 211
 (7) Idem. (6) pág. 212

cífico.

B.2 Importancia de la Organización.

La organización es el instrumento por medio del cual la administración orienta, coordina y controla, constituyendo los cimientos y estructura de la dirección.

La Organización es importante puesto que facilita a la administración, disminuyendo la tendencia de dirigir por instinto, -- orientando y canalizando de modo más efectivo y constructivo los esfuerzos y recursos con que cuenta la dirección.

Además alienta la delegación, agrupando el trabajo con más lógica, evitando la duplicación de esfuerzos, coordinando los recursos existentes y asegura que se realicen todos los trabajos importantes relacionados con los objetivos, facilitando (en nuestro caso) el desarrollo del proceso administrativo, la toma de decisiones y aumentando las probabilidades de alcanzar los objetivos.

La organización puede facilitar el crecimiento y la diversificación, cambiando a medida que se produce la expansión, con la posibilidad de disponer del óptimo aprovechamiento de los avances tecnológicos, además alienta el desarrollo y la efectividad del recurso humano, ayuda también a definir claramente el trabajo asignándolo a las personas con las cualidades propias para el desarrollo efectivo de la dirección (ejecución) y control.

Las bases sobre la cual se apoyan todas las relaciones de un organismo es su estructura, es decir la ORGANIZACIÓN de todos los elementos de que está compuesto.

B.3 La Organización como un Proceso

Con la organización se logra que un grupo de personas integradas a un ente (en este caso la empresa) trabaje tan eficientemente que logre trabajar en unidad.

Vemos que la estructura debe reflejar los objetivos y planes, puesto que las actividades se originan en ellas, además debe reflejar la autoridad de la empresa disponible.

La estructura debe estar diseñada para el trabajador, para permitir la contribución de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a alcanzar eficientemente los objetivos.

La organización debe ser diseñada alrededor de las metas, - las actividades que las secundan y no alrededor de los individuos, sino que tomarlos como apoyo.

Como apoyo a este punto presento una lógica para desarrollar este proceso de organización:

- a.- Establecer los objetivos de la empresa;
- b.- Derivando de las políticas y los planes y objetivos, - formulándolos;
- c.- Determinación de las actividades necesarias para ejecutar tanto las políticas como los planes;
- d.- Enumeración y clasificación de las actividades;
- e.- Agrupar las actividades; teniendo presente los recursos humanos y materiales, disponibles y la mejor forma de utilizarlos;

f.- Asignación a cada grupo, normalmente a través de un jefe y la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades;

g.- Unir los grupos horizontal y verticalmente, mediante - las relaciones que de autoridad se manejen y los sistemas de información.

B.4 Organizaciones Formales e Informales.

a.- Organización formal:

Es un sistema de labores definidos, en el que cada elemento tiene autoridad y responsabilidad, bien definidas, logrando, ser una estructura arbitraria a la que el individuo tiene que ajustarse a las actividades perfectamente delimitadas.

El trabajador no puede ver ni el comienzo ni el fin del trabajo que hace, tampoco puede determinar cual es su parte de la actividad general.

La coordinación se establece de acuerdo con una pauta prescrita.

Cuando las actividades de dos o más personas son conscientemente coordinadas hacia un determinado fin, aún que lograr ciertas metas debe ser la razón para cualquier actividad de grupo, - debiéndose buscar principios que guíen el establecimiento de la actividad formal, con sus respectivas agrupaciones de actividades y asignaciones de autoridad.

b.- Organización informal:

La organización informal es el desarrollo de una actividad

conjunta sin un propósito consciente de grupo, aún cuando conjuntamente contribuya a resultados conjuntos. Aliento la comunicación entre las personas de tal manera que puedan actuar como un grupo.

Estableciendo normas de comportamiento que capaciten a los individuos para actuar en un ambiente de grupo.

Los grupos informales pueden ir más allá de los límites de las unidades de la organización, fundamentando la cooperación del personal para con la empresa, siendo sus elementos de apoyo, entre otros:

-Las actividades- interacciones-sentimientos de amistad.

Las Organizaciones y los grupos informales existirán cualquiera que sea la pauta formal de la organización.

La organización informal maneja principalmente una estructura, la cual la denomino "ESTRUCTURA DE PODER", que sirve como apoyo a la organización, para que prospere, por lo que al hablar de PODER, en este punto, me refiero a la influencia que se ejerce para que otra persona haga lo que desea, el dirigente, aún en contra la voluntad de dicha persona.

Con el Poder podemos obtener:

a.- Localización: En un punto crítico del flujo de trabajo o información.

b.- Importancia del Trabajo: Dependiendo de lo importante del puesto.

c.- Especialidad: Si ésta es única y crítica para la empresa, nos cuestionamos la dificultad de situación.

d.- Interés en alguien: Por subordinados claves para apoyar y ayudar al jefe.

e.- Características personales: Fuerza, carisma, poder, - deseos de superación.

f.- Coalición: de personas o empleados.

Ahora bien, este punto debe ser manejado coherentemente y con la suficiente ética que el administrador tiene como profesional que es (el caso del Lic. en Administración), apoyado por su experiencia y buen manejo de las actividades a su cargo.

B.5 Departamentalización.

Designa un área precisa, división o rama de una empresa, sobre la que un ejecutivo tiene la autoridad para la ejecución de actividades específicas. En algunas empresas el término departamental, se aplica vagamente a otras, especialmente las más grandes, una terminología indica las relaciones jerárquicas.

Las principales actividades que se desarrollan en toda empresa son la de producir, vender y financiar, para poder lograr, en la mayoría de los casos, la solución y resultado del objetivo deseado.

Para poder comprender más claramente la departamentalización a continuación presento las divisiones de esta:

a.- Por Proceso: Es la obtención de las ventajas económicas, por medio de la división de las operaciones de la empresa, - en el aspecto fabril, cuando la maquinaria o equipo empleado requiere amplitud especial para su manejo.

b.- Por Fuerza de Trabajo: Por medio de la división por departamentos, equipos de trabajo, se piensa que es posible la mejor utilización del personal.

c.- Funcional: Al agrupar las actividades comunes, las organizaciones resuelven sus actividades por medio de funciones comunes.

d.- Por Producto: Facilita la utilización de las habilidades personales y del conocimiento especializado, es importante en las actividades relacionadas con un producto en particular, facilitando la coordinación.

e.- Por Territorio: Cuando las condiciones locales ofrecen mayores ventajas para el desarrollo, estas pueden ser: menor costo de operación, facilidad de ventas, ventajas en la producción.

f.- Por Clientes: Cuando tenemos la finalidad de la completa satisfacción del cliente, como comprador de productos o servicios. Se hace la división de tal manera que se logre establecer una correcta distribución para un mejor servicio.

g.- Por Número: Es la distribución en forma numérica que se desarrolla en determinados centros de trabajo, donde a la vez que tenemos la unidad se divide en subunidades para un mejor de-

sarrollo.

B.6 Los Sistemas de Organización y su Estructuración.

a.- Sistemas de Organización:

Los sistemas de organización son utilizados por las organizaciones para desarrollar su actuación, dividiendo las funciones de autoridad y responsabilidad, expresándose en cartas de organización, entre los principales sistemas con los que contamos, tenemos:

I.- Organización Lineal o Militar:

En este sistema la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea, para cada persona o grupo, expresándose una relación de mando directo entre un jefe y un subordinado. (Siendo este sistema el que posteriormente se utilizará en el caso práctico).

La autoridad que representa en este sistema se puede prolongar indefinidamente, donde se establece una cadena de mando desde el puesto superior hasta el de menor importancia, esto se lleva a cabo por el control de diferentes niveles, según se maneje el grado de complejidad de las empresas, formándose toda la escala de jerarquías.

Al desarrollarse la escala de jerarquías se denota que en este sistema el individuo tiene un solo jefe, para todos los aspectos, recibiendo órdenes de él por lo tanto también le tiene que reportar directamente.

La autoridad que de este sistema se desarrolla, se encuentra en la organización de todo negocio, dando ésta fuerza a toda la estructura de la organización.

Este sistema de organización presenta:

a.- Ventajas:

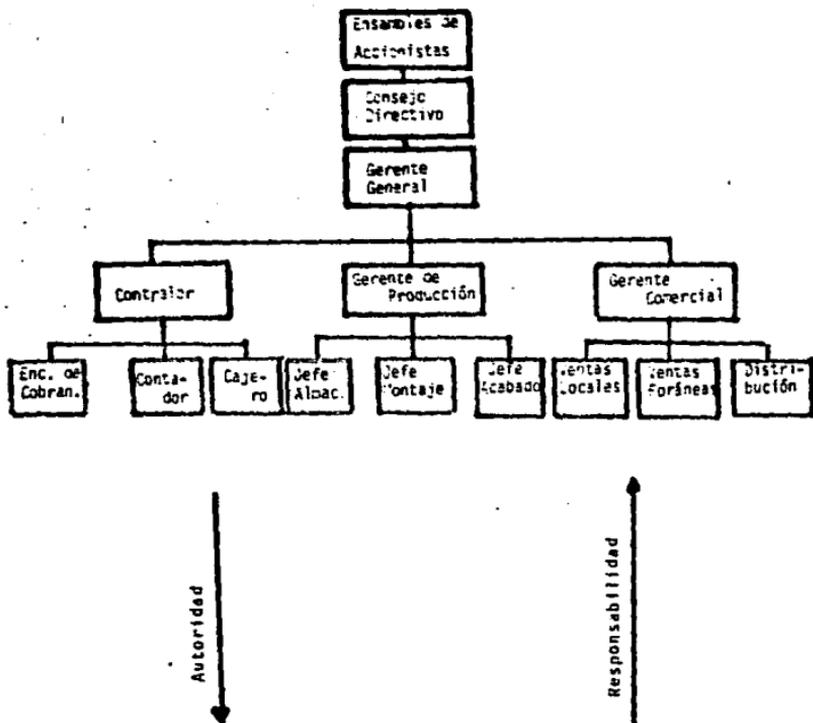
- 1.- Es sencillo y claro;
- 2.- No se presenta el conflicto por duplicidad de autoridad, ni fugas por control de responsabilidades;
- 3.- Se ejecuta la acción con rapidez;
- 4.- Alto control para la disciplina;
- 5.- Es útil y aplicable con mayor efectividad en las empresas pequeñas.

b.- Desventajas:

- 1.- Sistema autocrático;
- 2.- Carece de especialización;
- 3.- Inflexible;
- 4.- La capacitación del jefe en muchos aspectos es deficiente, provocando conflictos;
- 5.- Se desarrolla la arbitrariedad, puesto que los jefes se cargan de trabajo y detalles;
- 6.- Puede provocar dificultad en empresas grandes.

Para un conocimiento más amplio de este sistema a continuación lo represento en forma gráfica:

CUADRO. VII
 SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL O MILITAR



(VII) AGUSTIN REYES PONCE.

II.- Organización Funcional:

también se le denomina como de TAYLOR, puesto que este señor, observó que en la organización lineal no se desarrolla la especialización, desarrolló este sistema que lo denominó de MAYORDOMOS, donde éstos debían tener los conocimientos siguientes para su desarrollo:

- 1.- Determinar los costos y tomar tiempos;
- 2.- Hacer tarjetas de instrucción;
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo;
- 4.- Vigilar la disciplina del centro de trabajo;
- 5.- Cuidar del abastecimiento oportuno de M.P. y todo lo relacionado con el funcionamiento de la organización;
- 6.- Dar adiestramiento;
- 7.- Manejo del control de calidad;
- 8.- Cuidar del mantenimiento y reparación.

Taylor señalaba que el encargado, el mayordomo, es un jefe con rango superior.

Ventajas del sistema:

- 1.- Mayor capacidad, logrando mayor eficiencia;
- 2.- Descomposición de un trabajo difícil en varios, con elementos más simples; ayudando a una rápida adaptación;
- 3.- Al hablar de eficiencia, desarrollamos un alto grado de especialización;

4.- Promueve la unidad con la cooperación.

Desventajas del sistema:

1.- Es difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe;

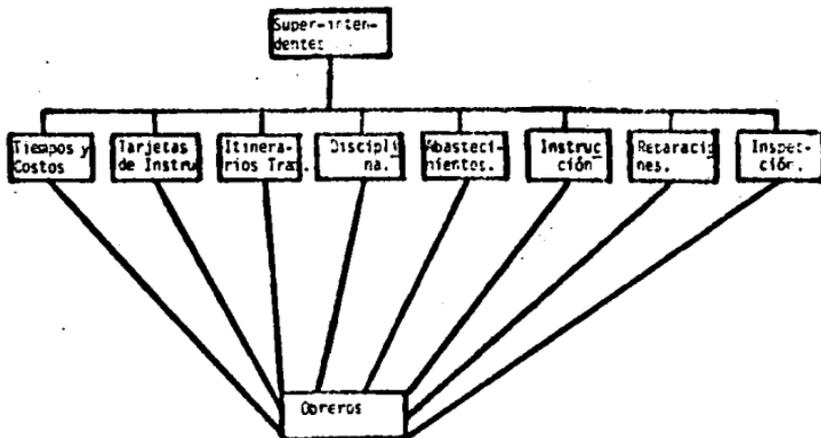
2.- Provocando el quebrante de la disciplina;

3.- Duplicidad de mando y dirección;

4.- El grado de iniciativa se ve reducido;

5.- La rapidez en la acción se ve disminuida.

Representación gráfica del sistema: (CUADRO VIII)



(VIII) AGUSTIN REYES PONCE.

III.- Organización Lineal Staff:

también es denominada como sistema de organización de asesoramiento técnico, entre dos puestos y por consecuencia entre quienes los desempeñan, siendo de tipo auxiliar y complementaria de la lineal.

Para el desarrollo de este sistema de apoyo en las ventajas y desventajas de los anteriores, para el logro del fin al cual está enfocado.

Para ello el sistema se apoya en:

- 1.- Se conserva tanto la autoridad y la responsabilidad, - transmitida a través de un solo jefe en la organización lineal.
- 2.- La Autoridad Lineal recibe asesoramiento de servicios técnicos.

Este sistema es de gran apoyo en las grandes organizaciones, dando como resultado un gran éxito por la visión "externa" del personal encargado del asesoramiento y servicio.

El sistema staff entra en acción cuando de asesoría se trata en las siguientes acciones:

- a.- Presenta y desarrolla una investigación en forma permanente, para desarrollar, mejorar o innovar el sistema.
- b.- Planteamiento de mejoras en la empresa.
- c.- Sugerencia de planes concretos y detallados.
- d.- A base de convencimientos se logra tanto la aceptación

y colaboración de los jefes de línea.

e.- Logrando la implantación de nuevos sistemas, ayudando a resolver cualquier duda o problema, que se pueda presentar durante la operación o al principio.

f.- Revisa los resultados, para estar en condiciones de ampliarse y desarrollarse nuevamente.

Durante el servicio que proporciona el sistema, es apoyado puesto que realiza tareas a nombre de los jefes de línea, desarrollando ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Hay que hacernotar que el jefe staff no obra con autoridad propia sino delegada, haciendo su trabajo a nombre y representación de la línea.

Las ventajas que de este sistema se desarrollen están apoyadas en la combinación de las de los sistemas anteriores (lineal y funcional), desarrollándose las siguientes desventajas:

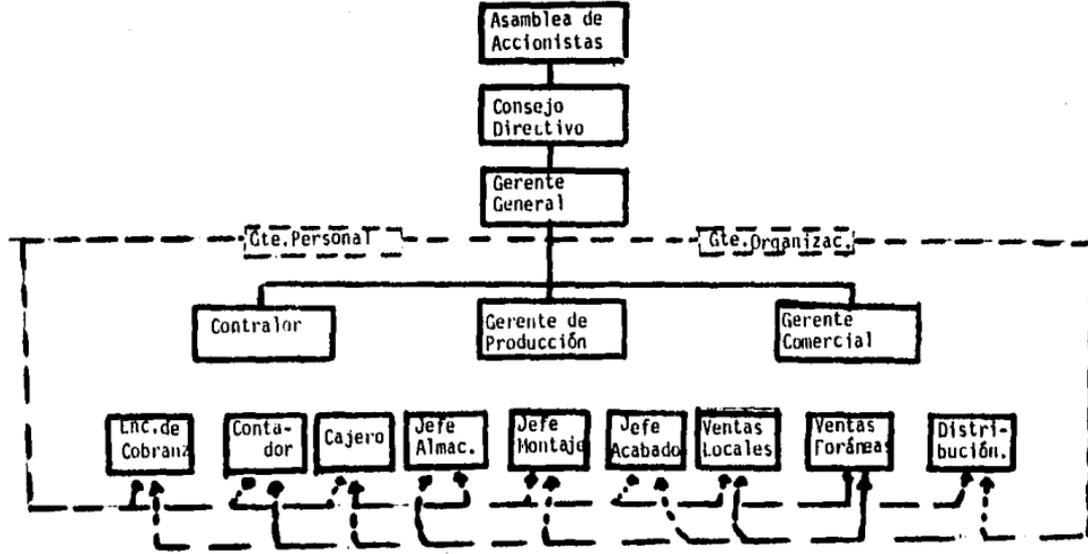
1.- Si no se tiene un conocimiento del desarrollo de las actividades del staff se confunden con los campos de la autoridad lineal;

2.- Por lo tanto los jefes de línea tratan de nulificar a los staff.

3.- Por lo que el staff (sus integrantes) considera a los jefes de línea como incompetentes.

4.- Las recomendaciones que del staff para la línea se desarrollen son mal interpretados.

CUADRO IX



(1.-) Agustín Reyes Ponce.

b.- Su estructuración:

La estructuración en los sistemas de organización es importante puesto que es donde se armará la "estructura" que dará origen y apoyo a la organización.

Para el desarrollo de las estructuras debemos tomar en cuenta lo siguiente, como una lógica a seguir:

1.- El Trabajo y la Tarea:

En la Estructuración por funciones, se diseña para desarrollarse estáticamente y precediendo al trabajo de una etapa a otra.

Al estructurar el trabajo por equipos, se concibe como estáticos, concibiendo y recurriendo a las habilidades donde se satisfacen los requerimientos de la tarea.

2.- Resultados y Rendimientos:

La descentralización se diseña en función a los resultados, siendo la descentralización federal óptima y la simulada es un mal menor a que se debe recurrir cuando la federal sus rendimientos no pueden ser desarrollados.

Con esto como ejemplo, captamos que al querer resultados debemos desarrollarnos en forma adecuada y lograr un máximo rendimiento en nuestras acciones.

3.- Las Relaciones:

La organización como sistema está enfocada a relaciones, puesto que son numerosas y poco definibles, existiendo problemas en la organización, en donde la complejidad de las relaciones pro

voca que en el diseño de sistemas sea el único diseño apropiado.

4.- La Decisión:

Es una dimensión en la organización, en donde se desarrolla y ampa por medio del decidir sobre cierta organización, es decir sobre su desarrollo como sistema.

También como apoyo al tema, para el desarrollo de la organización y especialmente su estructura debemos tomar en cuenta:

1.- Evaluación de la organización estudiando y reconsiderando los objetivos y políticas, tomando en cuenta y como apoyo -- las siguientes cuestiones:

- a.- ¿Cuál es nuestro negocio?
- b.- ¿Objetivos de la empresa como un todo?
- c.- ¿Estrategias para alcanzarlo?
- d.- ¿Los Sub-objetivos, van acorde con los objetivos generales, para cada función, producto, equipo, etc.?
- e.- ¿Políticas como apoyo?

2.- El trabajo necesario, por medio de tareas claves, para el logro y alcance de los planes y objetivos establecidos.

3.- Tomar en cuenta la capacidad y las características -- del recurso humano con que cuenta la organización.

4.- Tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos.

5.- Análisis de la estructura jerárquica de autoridad.

6.- Análisis y estudio del medio ambiente desde el punto - de vista:

a.- Externo: Sociedad, políticas, economía y tecnología.

b.- Interno: Comunicación en la estructura, poder, autoridad, posición en lo social, prestigio.

7.- Análisis de necesidades, estructura y características del mercado.

8.- Requerimiento de sistemas de información y comunicación, desarrollando habilidad para desarrollar las tareas, por medio de sistemas de planeación y control.

9.- Los resultados y rendimientos buscados, requieren indexar las unidades que forman a la organización.

10.- La operación, innovación y alta gerencia (en su caso), como tareas principales dentro de la organización.

11.- Creación de necesidades de fuerza de trabajo en forma temporal o permanente.

12.- Las relaciones que se desarrollen y consideren para el logro de los objetivos deseados.

13.- El costo como punto importante para saber con qué contamos.

A continuación presento las fuentes normativas que dan consistencia a la estructura en la organización:

1.- Políticas de la Organización.

Son definidas principalmente como las normas que toda la --

organización tiene, este punto se trató anteriormente en la planeación. Se expresan las políticas correspondientes a los objetivos de la empresa.

2.- Manuales de Organización.

Son de factores dinámicos que ponen en marcha a todo el organismo, además ayuda a la organización a determinar, posicionar correctamente a la empresa, que los utilice.

Siendo un manual un conjunto de normas de la organización - codificados en forma sistemática, los cuales, deben constar por escrito, donde se ofrezca información completa, se describe la estructura general de la empresa, conteniendo normas generales de la organización.

3.- Reglamentos.

Como su nombre lo indica, son las "reglas del juego", es decir es la forma como la gente debe actuar o comportarse dentro de la empresa, siendo los estatutos de la organización en materia de orden.

4.- Manuales de Procedimientos.

Son las normas que van a desarrollar en forma sistemática, es decir, es el seguimiento de las actividades, siendo estos manuales para: Departamentos, en general para toda la empresa o individual.

5.- Descripción de Puestos.

Es el desarrollo de las actividades, es decir cada puesto,

la persona que lo integra cuales son sus funciones dentro del - -
 área que representa.

Para que la estructuración pueda llevarse a cabo se cuentan
 con los siguientes criterios:

- a.- Separar e identificar las funciones que son similares
 y relacionadas entre sí;
- b.- Separar y agrupar las funciones que sean compatibles;
- c.- Ubicar las actividades cerca o dentro de la función --
 que sirven;
- d.- Verificar que la función pueda desarrollar y controlar
 las actividades;
- e.- No asignar la misma función a dos o más entidades o --
 unidades diferentes;
- f.- No debe existir duplicidad de dependencia jerárquica -
 de control o de responsabilidades;
- g.- El tramo de control no debe ser exagerado ni muy nume-
 roso los tramos jerárquicos, y
- h.- Separar las funciones de control del control mismo.

B.7 Principios de la Organización.

a.- Principio de la especialización:

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado
 a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, ma-
 yor eficiencia, precisión y destreza". (8)

(8) Reyes Ponce Agustín "Administración y Empresas", Teoría y --
 Práctica. Tomo 2 pág. 213.

La división del trabajo es un medio que se utiliza para obtener un mayor grado de especialización, obteniendo mayor profundidad en los conocimientos, destreza, precisión ayudando en la perfección de cada una de las personas dedicada a cierta función.

La especialización es útil como un conocimiento general del campo en el que es útil, relacionándola con el desarrollo y establecimiento de la eficiencia.

Por sí solo la especialización no se limita sino que son impuestos por la naturaleza humana del trabajo, cuidando de no llegar a una superespecialización que puede provocar monotonía en el trabajo afectando en gran forma el desarrollo de las actividades desempeñadas.

b.- Principio de Unidad de Mando:

Este principio junto con el anterior, es fundamental para el buen desempeño de las funciones dentro de toda organización.

"Para cada función debe existir un solo jefe". (9)

En este principio se toma en cuenta que un subordinado no debe recibir ordenes, sobre el mismo trabajo o labor, de dos personas distintas, para mantener el orden y la eficiencia en el desarrollo de las tareas.

"Un cuerpo con dos cabezas, dice Urwick, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo con dos cabezas en lo biológico". (10)

(9) Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" Teoría y práctica. Tomo 2 pág. 214.

(10) Idem. (9) pág. 214.

La unidad de mando requiere que un solo jefe, fije el objetivo común, dirigiendo a todo el personal a su cargo para llevarlo a cabo.

c.- Principio de equilibrio autoridad-responsabilidad:

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella" (11)

La autoridad se jerarquiza de arriba hacia abajo; en cambio la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

La autoridad sin responsabilidad, trastorna gravemente a la organización, puesto que podría ocasionar un gran descontrol, entre los diferentes niveles jerárquicos en la organización, provocando conflictos.

Al hablar de responsabilidad sin autoridad provocaría un caos pero que el anterior, puesto que si hay responsabilidad sin autoridad los trabajos que se requieran desarrollar no tendrían sentido, provocando tortuguismo y conflictos en la organización.

d.- Principio de equilibrio dirección-control:

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando". (12)

(11) Idem (9) pág. 215

(12) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas". Teoría y práctica. Tomo 2 pág. 215.

El hacer a través de otros, viene siendo lo que es delegación y sin ésta la administración no puede existir, debiendo existir una comunicación entre autoridad y responsabilidad; el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, como la capacidad de la persona a quien se delega.

Al hablar del equilibrio de dirección-control no desarrolla remos desde el punto de vista que en la dirección las funciones de autoridad y responsabilidad, son bases para un control final dentro del desarrollo y evolución de las actividades de la empresa.

Todos los principios, citado anteriormente; serán de gran apoyo; para el desarrollo de nuestro caso práctico puesto que son aplicables a todo tipo de empresas.

CAPITULO III**PROCESO DINAMICO DE LA ADMINISTRACION****A) DIRECCION/EJECUCION****B) CONTROL**

A) DIRECCION-EJECUCION.

A.1 Conceptos.

"Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" (13)

"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo - funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste en: para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa" (14)

"Es una técnica por medio de la cual los fines y objetivos de un grupo humano en particular se determinan, aclaran y efectúan" (15)

"La Dirección o el don de mando es la relación en que una - persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea"(16)

Al analizar las definiciones anteriormente señaladas podemos hacer notar que la dirección no es un puesto sino una función, de síntesis en la toma de decisiones y en el mando de hombres.

La perspectiva es el punto fundamental de la dirección, - puesto que da capacidad de relacionar diferentes elementos para - hacer que las cosas sucedan.

(13) Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Teoría y Práctica Tomo 2 pág. 305.

(14) Idem. (13) pág. 306

(15) Petersen Elmore, Organización y Dirección de Empresas. pág. 36.

(16) Terry George R. Principios de Administración. pág. 518

El dirigir es algo más que señalar metas, en líneas maestras, vislumbrando los principales puntos constitutivos de la acción y asegurarse que van a ser llevados a cabo.

Dirigir no es igual que mandar, puesto que mandar es el recurso al que se acude cuando no se tiene capacidad circunstancial o permanente para dirigir de otra forma.

A.2 Principios de la Dirección.

a.- Principio de la coordinación de intereses:

"El logro del fin se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, de quienes participen en la búsqueda de aquel" (17).

En cada departamento, sección y personal que integra una empresa, las actividades de subordinación, no significa la supresión de los intereses de cada persona, siendo un grave error el que una persona que tenga la autoridad, ejerciéndola con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses individuales en áreas con fin general, provocando una disminución tanto en la colaboración como en la coordinación.

b.- El Principio de la Impersonalidad de Mando:

"La autoridad de una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda" (18).

(17) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas". Teoría y Práctica, Tomo 2 pág. 308.

(18) Idem. (17) pág. 308.

La repugnancia de recibir una imposición de otros es natural, así como la tendencia de mandar o imponer la voluntad, por eso la impersonalidad de la orden ayudará al mejor manejo y obediencia de esa orden.

La claridad de la orden es de suma importancia puesto que si no lo es muchas veces el "porqué" de determinada acción o actividad que se nos fue encomendada no se logra la aceptación plena de la orden, provocando conflictos entre el superior y el subordinado.

c.- Principio de la Vía Jerárquica:

Una orden sugiere un movimiento en el cual se desarrolla un seguimiento, siendo este, los conductos que se establecen previamente.

Habrán circunstancias especiales o extraordinarias, exigiendo que los tramos de jerarquía sean saltados, debiéndose explicar el porqué se tomó la decisión de actuar de esa manera, notificándola a los jefes que fueron desprovistos o saltados de esas ordenes.

d.- Principios de la Resolución de Conflictos:

Los conflictos son la parte medular que una empresa tiene para que no se logren los objetivos señalados.

Los conflictos, se debe procurar que desaparezcan lo más pronto posible, sin provocar desconfianza, inconformidades, de las partes que se vieron afectadas.

Al hablar de conflicto estamos hablando de un freno que hace que la eficacia de la administración se vea truncada o frenada, al dejar que el tiempo sea el "juez", que resuelva los conflictos, los cuales son también aprovechados, para que esto sea más entendible será apoyado en el siguiente principio.

e.- Principio del Aprovechamiento del Conflicto:

El aprovechamiento del conflicto es de vital importancia -- puesto que así como provoca acciones y resultados negativos, ayuda a encontrar soluciones, de conflictos posteriores.

A.3 La Comunicación en la Dirección.

"Es un Proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros". - (19).

La comunicación es importante en la administración puesto - que ayuda para que todos los elementos de ésta se integran de forma tal que actúen como una unidad logrando los objetivos de la organización como empresa.

La buena comunicación es el resultado de una administración competente, por lo tanto no es la causa de ella.

Toda actividad dentro de la empresa es de tipo formal o informal, la comunicación también cuenta con esta característica:

(19) Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas". Teoría y Práctica Tomo 2 pág. 312.

- Comunicación Formal:

También la podemos denominar comunicación oficial, puesto que si no fijamos en las actividades que de las empresas emanan vemos que toda relación es en base a la jerarquización de la misma, tomando en cuenta los puestos que de la jerarquización se tengan, debiéndose ajustar a las reglas, que se deriven directamente de la organización formal de la empresa, para este punto contamos con tres tipos de comunicación:

a.- Comunicación Descendente:

Esta comunicación es vertical y va de un nivel superior a un inferior, esta comunicación es principalmente para el manejo de:

- Ordenes: La orden puede ser verbal o escrita. Siendo ésta el mandato que viene del nivel superior al inferior para que se cumpla tal o cual labor.

- Instrucciones: Las instrucciones se refiere a una situación de mayor amplitud, siendo éstas el seguimiento de las labores que se ordenaron, por medio de la jerarquía superior a los subordinados. Son las reglas donde se sintetizan las políticas de la empresa o determinando departamento, siendo también las normas generales de los reglamentos de trabajo o folletos o instructivos de operación.

- Información: Es el hacer que los subordinados se enteren por medio de sus superiores de todas aquellas cosas conozca mejor el trabajo, su posición en la empresa, todo aquello que con

tribuya a una mayor vinculación de los individuos para con la empresa.

- Juntas y asambleas: Son las reuniones, más o menos periódicas, y amplias variando según las condiciones y necesidades de cada empresa, sección y/o depto. Donde se desarrollan actividades que ayudan a la integración de la empresa.

b.- Comunicación Ascendente:

Es el contacto que tienen los subordinados con los jefes o los del nivel alto, en esta comunicación se desarrolla debido a:

- Encuestas de Actitud: Es muy importante puesto que los ejecutivos de alto nivel, las utilizan como medio de orientación, puesto que orienta a los ejecutivos, sobre las ideas, el sentir, las quejas del personal.

- Sugerencias: Se desarrollan las iniciativas del personal para mejorar todos los aspectos de la organización y hasta lo relacionado con el funcionamiento de la empresa.

- Reportes y Consultas: Es un conocimiento sistemático, en el que los jefes obtienen de sus subordinados donde se desarrolla como medio de control satisfaciendo las dudas del personal, fomentando la orientación precisa.

c.- Comunicación lateral:

Esta comunicación se realiza en el mismo nivel de jerarquía, donde se desarrollan en departamentos, secciones, contando para esto con:

- Comités: Son grupos permanentes integrados por lo general por jefes de sección, por niveles, siempre del mismo, reuniéndose periódicamente para determinar y solucionar problemas comunes.

- Mesas redondas: Son apoyos de las organizaciones de comités, donde al reunirse hay intercambios de ideas y opiniones, para discutir sobre los problemas determinados anteriormente por el comité.

- Juntas: En éstas son aconsejables, la presencia de un funcionario superior, donde se analizará y con la autorización y apoyo de éste, los acuerdos y resoluciones que de las juntas emanan.

- Asesoría y Consejo: Este punto principal, apoyado por los especialistas y técnicos que colaboran junto con los jefes para el desempeño de las actividades.

+ Comunicación informal:

Este tipo de comunicación si no es manejada adecuadamente se le puede denominar como "rumor", puesto que muchas veces pueden favorecer las relaciones formales de la empresa y otras por el contrario obstaculizan, entorpecen y hasta llegan a constituir barreras infranqueables, para el funcionamiento de la empresa.

Al hablar de comunicación informal, en la mayoría de los casos, no solo se maneja como rumor, sino también como un medio de informar, sin la necesidad de hacerlo por escrito.

La comunicación informal es muy importante en el desarrollo

de las actividades en una organización puesto que ayudan a un mejor conocimiento de las necesidades, inquietudes o deseos de quienes laboran en la organización, ayudando con esto a encontrar una superación cada vez mayor y aplicada al esfuerzo de los elementos de la organización.

Para que una buena comunicación pueda lograrse debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a.- La comunicación debe ser bilateral:

Toda comunicación debe ser bilateral, cuando la comunicación se mueve libremente es ambas direcciones (emisor-receptor), se obtiene un mayor intercambio de ideas y conceptos, abriéndose el camino para una mejor comprensión, debiendo existir una completa voluntad y aceptación mutua para recibir o transmitir.

b.- La Comunicación debe revisarse constantemente:

El cuidado en forma permanente de la comunicación es de vital importancia puesto que los canales de comunicación tienden a obstruirse y no todos sirven para la transmisión del mensaje que deseamos transmitir.

c.- La comunicación siempre es un medio:

Por grande que sea su importancia, debemos tomar en cuenta que siempre la comunicación dependerá del fin, buscando el uso de medios más o menos costosos.

A.4 Autoridad y Responsabilidad

a) Autoridad.

Al hablar de autoridad se cuenta con el personal en forma efectiva, distribuyendo el trabajo a quien puede hacerlo mejor, otorgando las guías o lineamientos para que actúen en forma efectiva.

La autoridad se delega y por lo tanto es un instrumento en el cual el ejecutivo se multiplica, por medio de la capacitación, que es el desarrollo de una persona, por medio del desarrollo que se tiene por el aprendizaje ya sea por acción y por ejecutar ciertas actividades.

La autoridad tiene gran relación con la responsabilidad, -- puesto que son dos elementos interrelacionadas y vitales.

Ahora bien para lograr una correcta delegación de autoridad necesitamos:

- a.- Establecer: - Los objetivos en forma clara;
 - Plazos para realizarlos;
 - Estrategia a seguir para el desarrollo;
 - Base de información;
 - Criterios para evaluar.
- b.- Hay que esperar sin intervenir ante:
 - Uso de diferentes medios;
 - Resultados pobres.
- c.- Hasta recibir; Informe de situación.
- d.- Para: juzgar, evaluar resultados.

Posteriormente para su desarrollo necesitamos:

- 1.- Conocer las limitaciones, fallas personales;
- 2.- Conocer y descubrir las facultades de los demás;
- 3.- Desarrollo de la capacidad de comunicarse efectivamente, requisito fundamental para la buena delegación;
- 4.- Definir la tarea a delegar, con resultados esperados, concediendo libertad e iniciativa;
- 5.- Olvidar el asunto hasta que empiece a dar efectos, surgiendo resultados o que se haya cumplido el plazo;
- 6.- Siempre hay que dar una segunda oportunidad;
- 7.- Aceptar con naturalidad las fallas del personal;
- 8.- Los resultados pueden resultar negativos; por lo que - recurrimos a las siguientes cuestiones: ¿Se equivocó de persona?
¿No se le dieron las instrucciones suficientes?
¿No se le dió la iniciativa suficiente?
- 9.- Las lamentaciones son inútiles, en caso de fallar, - - siempre en base a los errores se logra el triunfo.

Para algunos autores la autoridad es: "La facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por -- otros" (20)

Al aplicar esta definición a la administración se le da un enfoque eminentemente estrecho, puesto que no explica muchos fenómenos que se dan en la empresa, logrando establecer una mejor -- forma de expresar la definición como "la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos". (21)

- (20) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas" Teoría y Práctica. Tomo 2 pág. 316.
 (21) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas" Teoría y Práctica. Tomo 2 pág. 316

Al hablar de autoridad podemos decir que tiene dos enfoques que a su vez se subdividen:

a.- A. Jurídica: Esta autoridad es la que se rige bajo le yes y/o estatutos, imponiéndose por obligación.

a.1 Formal: Se recibe de un superior. Debe constituir -- una cadena, que descansa en la persona (física o moral) de quién -- se derive la autoridad de la empresa; esta autoridad puede ser -- de dos tipos: Lineal o funcional (estudiadas en el capítulo de -- organización).

a.2 Operativa: No se ejerce directamente sobre las perso-- nas, sino que por medio de la autorización respectiva se ejerce -- sobre las acciones o los actos.

b.- A. Moral: Esta autoridad se rinde por convencimiento propio, tiene dos variantes;

b.1 Técnicas: Es la que cuenta con prestigio y capacidad, basadas en la experiencia que una persona posee en determinada ma-- teria. Siendo esto la autoridad que el profesional, técnico o experto, cuyos conocimientos se desarrollan en las actividades de la empresa en la cual laboran. También se desarrollan a nivel -- técnico de asesoría, como es la línea staff.

b.2 Personal: Es la que posee, las personas con cualida-- des morales, sociales y psicológicas, que lo hacen que se desarro-- llen dentro de la empresa, en forma ascendente sin relación con -- la autoridad formal desarrollándose a nivel de liderazgo.

b) Responsabilidad:

"Es la obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen y que pueden expresarse en una lista de los deberes que debe cumplir para realizar tales funciones" (22).

Es lo que esperamos de una persona que haga para lograr desempeñar el trabajo que se le asignó, la responsabilidad nace - cuando una persona de nivel superior requiere ayuda de otra, la - cual es subordinado, o al mismo nivel, le delega la autoridad de la acción, para ejecutarse, al aceptar este trabajo se crea la -- responsabilidad, pero ésta aunque el ejecutivo del nivel superior haya delegado la autoridad, la responsabilidad la comparte con -- quien se apoyó para la realización del trabajo.

Es importante la fijación de las responsabilidades, puesto que ayuda a que el personal a quien le fue asignada la responsabilidad tiene posibilidad de progresar. Todo esto y además teniendo o contando con una responsabilidad definida se estimula la iniciativa, desarrollando los recursos propios y la confianza; venciendo obstáculos, resolviendo problemas, logrando con éxito el cumplimiento de las actividades designadas.

Al fijar las responsabilidades se contribuye a la coordinación de las labores administrativas que dan apoyo a la organización. Al tener la responsabilidad definida, exige que la persona designada para desarrollar las actividades desempeñe con actitudes positivas su trabajo.

(22) Terry George. Principios de Administración. pág. 410.

Al hablar de responsabilidades definidas nos referimos a: -
"En un tiempo dado, una persona hará más cuando se le asigne la -
responsabilidad de realizar una tarea definida" (23).

c.- Equilibrio de la autoridad y la responsabilidad:

Tanto la autoridad y la responsabilidad de todo funcionario deben estar proporcionadas, la autoridad se faculta para hacer -- cumplir y tomar las decisiones pertinentes, con relación a las -- funciones que sean asignadas a su caso.

En caso de la responsabilidad es el "apoyo" que tiene la autoridad para las obligaciones que todo ejecutivo tiene en el cumplimiento de sus deberes.

La asociación entre la responsabilidad y la autoridad es - fundamental, donde se deriva el cumplimiento de los deberes del - mismo trabajo..

La autoridad se considera como un regulador de la responsabilidad y autoridad misma, siendo que la autoridad establece la - cantidad y la responsabilidad el alcance.

La autoridad y responsabilidad deben actuar como un dueto - en forma integral es decir:

Cuando la autoridad es menor a la responsabilidad, la ten-- dencia es que la segunda se reduzca al nivel de la primera.

En cambio si la autoridad es mayor que la responsabilidad, se tiende a aumentar el nivel de la segunda hasta el nivel de la autoridad.

(23) Terry George R. Principios de Administración. pág. 413.

"Para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad" (24).

A.5 Motivación.

Vemos que en toda conducta de los individuos, debe existir motivación, siendo ésta el manejo de las determinantes de las actividades del ser humano, como elemento de una organización, aplicada al desarrollo de las actividades que realiza el individuo en una organización.

Diferentes autores han estudiado a la motivación y se ha determinado que, está controlada por respuestas al sistema nervioso, provocando modificaciones en la conducta.

El Psicólogo Lashley en 1938 afirmó además de lo anterior, que el hecho que un trabajador, obrero, etc. desarrolle su actividad depende de otros factores unidos a la motivación:

1) Respuesta deseada, se extinguió por falta de reforzamiento positivo.

2) El castigo provocó una serie de inhibiciones en las respuestas esperadas.

3) La inactividad es reforzante, puesto que atrae la atención, pudiendo ser provocada por deficiencia nutricional. (25)

(24) Terry George R. Principios de Administración. pág. 412.

(25) Psicología (apuntes) Instituto Cultural, 1979.

Cuando hablamos de motivación vemos que es un estimulante, para el individuo cuando lucha por realizar el objetivo deseado, recibiendo recompensa por haberlo logrado.

Cuando es necesario establecer la motivación, puede hacerse generando, en el medio, una expectativa, es decir, un anticipo a la recompensa, mientras más pequeño sea el número, será suficiente comunicarla, debiendo probar la expectativa en forma directa.

A veces es cuestión de analizar la motivación existente en una nueva dirección.

El trabajador motivado tiene que recibir en primera instancia la estimulación, para ello se tiene que poner atención al estímulo.

La motivación la podemos medir por:

- a) Pruebas;
- b) Cambio en el rendimiento de las actividades;
- c) Participación más directa en el desarrollo de labores.

Ahora bien un dirigente que motiva a su personal debe manejar con cautela, los siguientes factores que provocan una baja motivación:

- a) Aburrimiento;
- b) Frustraciones;
- c) Fatiga;
- d) Factores ambientales;

- e) Insatisfacción por el progreso;
- f) Distancia entre objetivo y meta.

Al hablar de motivación damos a conocer, por medio de reconocimiento, la labor que se ha desempeñado en determinado tiempo, manteniendo una constante relación en forma positiva, por parte de los trabajadores, en las acciones efectuadas en la empresa.

Para comprender mejor lo anterior expuesto, en el libro titulado "La Motivación y alta Dirección" de V.H. Broom y E.L. Dec. se contempla que al empezar a trabajar en este aspecto motivacional, se busca un desarrollo correcto y el satisfactorio logro de los objetivos, debiendo tomar en cuenta para esto, la actuación del personal que integra la organización, contando con factores que van a ayudar al mejor desarrollo de éstos.

1.- Necesidades de Mantenimiento:

El hombre y la empresa necesitan mantenimiento, cada uno de diferente manera, el mantenimiento abarca en este punto es en el sentido humano, ayudando al mejor desarrollo de las actividades empresariales, para apoyar a este punto presento una serie de factores:

a.- Físicas: Debemos mantenernos por medio de una proyección en el trabajo, logrando los requerimientos del puesto, apoyándonos en reglas de trabajo, equipo. La posición que desarrollé en la empresa, en relación al bienestar físico; facilidades de estacionamiento, de servicio en el comedor, sanitarios, temperatura y ambiente agradables, etc.

b.- Económicas: Los sueldos, salarios, aumentos automáticos, reparto de utilidades, seguro social, compensaciones, enseñanza, descuentos.

c.- Seguridad: Necesidad de apoyar al trabajador, manteniendo una buena relación por medio de la justicia, estabilidad, amabilidad y derechos de antigüedad.

d.- Orientación: Para que el personal, actúe en su puesto correctamente, necesita tener o contar con instrucciones para el puesto, reglas de trabajo, manuales, cartas de trabajo, comunicación informal, etc.

e.- Status: Es importante conocer, dónde nos encontramos en la organización, lo cual vamos a saber con la clasificación -- del puesto, suministros, privilegios, relaciones, nivel de la competencia (laboral) dentro de la compañía.

f.- Sociales: El ser humano siempre tiene la necesidad de trabajar en grupo, también el tener relación, no solo con grupos formales, sino también informales, siendo de vital importancia, puesto que ayuda al mejor desarrollo de la persona.

2.- Necesidades de Motivación:

La motivación es de suma importancia para el ser humano, -- puesto que lo hace sentirse agusto, en la actividad que está realizando, además necesita contar con alicientes que lo impulsen a mejorar tanto en su trabajo como fuera de él, para esto necesita sentirse apoyado en lo conserniente a su labor por medio de una adecuada delegación, acceso a información útil para el desempeño

de sus actividades, debiendo contar con libertad de actuación, -- con una atmósfera agradable de trabajo, desarrollándose y logrando por medio de su esfuerzo aumentos por méritos, remuneraciones, desarrollo en la compañía, etc.

La actividad que necesita tener el individuo, para ser motivado, es fomentando su participación en la empresa en forma más directa, por medio de un mejor y más amplio conocimiento de los objetivos de la empresa. Debe actuar con amplio sentido de responsabilidad, para que obtenga el reconocimiento que lo ayude a superarse, utilizando sus aptitudes, iniciativa y demás valores internos.

Se puede determinar, con lo anteriormente expuesto que la motivación no solo se refiere a la felicitación, sino que también al hacer sentir al individuo que es capaz de realizar correctamente la actividad que le fue encargada para su desarrollo, en apoyo a este punto la empresa, determina y aplica incentivos de ayuda y apoyo para el individuo, los cuales pueden ser:

I.- ECONOMICOS:

Los incentivos económicos, son como su nombre lo indica, el manejo del dinero, siendo este un aspecto muy importante para el trabajador, puesto que al ver que su trabajo está recompensado -- por una suma mayor (de dinero) a la que obtiene, por su jornada normal, se sentirá con alicientes e intentará mejorar para la próxima jornada.

II.- MATERIALES:

Estos incentivos, pueden ser los que un empleado se gana, - no tienen sentido económico para él, sino solamente de reconoci- miento y orgullo, recibiendo constancias materiales por su labor.

III.- PRODUCTIVIDAD:

Estos incentivos van apoyados por varios aspectos:

- 1.- Reforzador a un condicionamiento general, asociandolo con necesidades básicas;
- 2.- Incentivos condicionados a ciertas acciones;
- 3.- Al estar realizando una labor, que necesita una con-- centración amplia, puede ser reductor de la ansiedad, logrando -- ser instrumento para obtener mejores resultados.

IV.- INTEGRACION:

Es de suma importancia mantener al individuo integrado y -- vinculado en la organización.

V.- MORALES:

Las condiciones ambientales que ayudan a incrementar la pro- ductividad mantienen incentivado al individuo, puesto que se le - hace sentir que es de gran importancia su participación, en el de- sarrollo de las actividades de la empresa, además que este agus- to y conforme dentro de la misma.

A.6 Toma de Decisiones.

"Es la selección basada en cierto criterio de la conducta -

alternativa derivada de dos o más posibilidades" (26).

La autoridad de los jefes en una empresa implica la facultad para tomar decisiones, sobre determinados problemas y dentro de un radio de acción fundamental, siendo la capacidad de dirigir el ejercicio mismo de la autoridad otorgada.

Nunca la toma de decisiones es una actividad administrativa aislada. Las decisiones proporcionan una respuesta al problema o solución a un conflicto. Al tomar las decisiones y más cuando se requiere que sea una resolución de algo negativo es de gran responsabilidad de la persona que la está llevando a cabo, radiando la importancia de la labor que tiene el personal que la lleva a cabo.

La actuación personal al tomar decisiones refleja las características de la propia identidad o personalidad.

El tomar decisiones es un acto que genera actividades administrativas, puesto que uno de los puntos principales de la administración consiste en obtener resultados a través de los esfuerzos y cooperación de otras personas pudiendose advertir que tales resultados y la actuación de quienes realicen estos, son consecuencia de quienes toman las decisiones ya sea el funcionario o el ejecutivo que ejerce la autoridad.

Las decisiones comprenden todas las funciones administrativas de apoyo en la empresa como un organismo.

Las decisiones son clasificadas de la siguiente manera:

(26) Terry George R. Principios de Administración pág. 89.

1.- Por su trascendencia:

a.- Decisiones rutinarias:

Estas decisiones son las que se ejercen con el trabajo diario, por lo general también son denominadas tácticas, siendo estas las desarrolladas por los niveles de ejecutivos inferiores.

b.- Decisiones Fundamentales:

Es donde la resolución de los problemas más importantes se deciden a un alto nivel ejecutivo, siendo de tipo estratégico.

2.- Por sus funciones:

a.- Administrativas:

Planeación, organización, dirección (ejecución) y control.

b.- Producción:

Control, manejo de materias primas, almacenes líneas de producción (en su caso), etc.

c.- Ventas:

Control de ventas, vendedores, inventarios, mantenimiento de las buenas relaciones con los clientes, etc.

d.- Finanzas:

Manejo oportuno y correcto del flujo de efectivo, desarrollo y aplicación de sistemas financieros.

e.- Personal:

Control y registros oportunos del personal, reclutamiento y selección, etc.

3.- Por sus efectos:

Las decisiones pueden ser:

a) Resolutorias:

Cuyo fin principal es la solución de problemas a los que el ejecutivo se encuentra al ejercer sus funciones.

b) Preventivas:

Es el anticiparse a los acontecimientos o en su caso impedir la aparición de los problemas en un futuro, por lo tanto las decisiones que se tomen en este aspecto, no están encaminadas a resolver problemas comunes reales ni presentes, sino futuros.

4.- Por quién las dicta;

a) Individuales:

Son tomadas por el jefe o el ejecutivo individualmente, con siderando que el ejercicio de la autoridad está bajo la responsabilidad de él.

b) Grupales:

Son las que se toman y afectan a todo un conjunto, el cual - esta desarrollado como la empresa, que es un grupo, se toman en forma colectiva.

Para tomar decisiones debemos contar con:

- a) Definir claramente el problema,
- b) buscar la solución una vez definido el problema,
- c) encontrar y definir las alternativas de acción,

d) poner en práctica la solución,

e) controlar los resultados.

B) CONTROL

B.1 Conceptos.

"Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la dirección (ejecución) se lleve a cabo de -- acuerdo con lo planeado".(27)

El control, analizando la definición, no es una finalidad - de sí mismo, sino es un medio para llegar a un fin, el control no puede existir si no hay planeación, organización y dirección (eje- cución), previamente establecidas.

"La definición de Maddok es: La medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos - planes". (28)

También puedo definir al control como un exámen de resulta- dos, asegurándose que todas las operaciones en todo momento sea - llevadas a cabo de acuerdo con los planes adoptados, bajo las ór- denes giradas y los principios establecidos.

El control al examinar también hace una crítica, tendiendo a estimular la planeación, fortalecimiento a la organización, incrementando la eficiencia de la autoridad facilitando la ejecu--

(27) Terry George R., Principios de Administración. pág. 620

(28) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Tomo 2 pág. 355.

ción, por medio de la coordinación.

Al hablar de control, vemos que es generalizado a todas las áreas de la empresa, principalmente el control se desarrolla con los siguientes factores:

Cantidad-cantidad-uso del tiempo-costo.

Para clarificar, este punto a continuación presento un cuadro, en el cual por medio de cuestiones, se desarrolla el control, en las principales áreas de la empresa: (29)

a) Producción:

Cantidad: ¿Es satisfactoria la producción de la fábrica?

Calidad: ¿Se cubren las especificaciones tocante a Materia Prima, dimensiones y pruebas efectuadas?

Uso del Tiempo: ¿Se concluyen los productos terminados dentro de los periodos especificados y se despachan a tiempo?

Costo: ¿Son satisfactorios los gastos por concepto de materia prima y mano de obra directa?.

b) Ventas:

Cantidad: ¿El volúmen de ventas es lo que se esperaba?

Calidad: ¿Los productos que se venden representan un equilibrio satisfactorio con la línea total de productos de la compañía?

Uso del Tiempo: ¿Están haciendo los vendedores el suficiente número de visitas diarias?

(29) Terry George R. Principios de Administración. pág. 622.

Costo: ¿El costo de la publicidad, promoción de ventas y de la fuerza de ventas, es satisfactorio para las ventas que se obtienen?

c) Finanzas:

Cantidad: ¿Es el capital de trabajo suficiente para las necesidades de la empresa?

Calidad: ¿Deben ser utilizados los bonos, las acciones -- preferentes o las acciones comunes?

Uso del Tiempo: ¿Deben utilizarse préstamos a largo plazo o a corto plazo?

Costo: ¿Los pagos por intereses de los préstamos están de acuerdo con el mercado corriente?

d) Personal:

Cantidad: ¿Es adecuada la fuerza del trabajo?

Calidad: ¿Existen dentro de la empresa especialidades disponibles, y se están utilizando?

Uso del tiempo: ¿Se miden en forma adecuada y justa la tarea individual?

Costo: ¿La estructura de sueldos de la empresa está de acuerdo con los niveles corrientes de la comunidad?

B.2 Proceso de Control.

Apoyándonos en lo anteriormente visto, vemos que el control es un proceso formado por pasos perfectamente definidos, siendo -

estos:

1.- Establecer Estándares:

Se busca el resultado final, que sea el más aceptable, fijando las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones, desarrollandolas para un mejor control y aplicación práctica (posteriormente).

Para establecer los estándares, debemos efectuar una medición de como estamos funcionando, es decir verificamos lo que -- "se está haciendo".

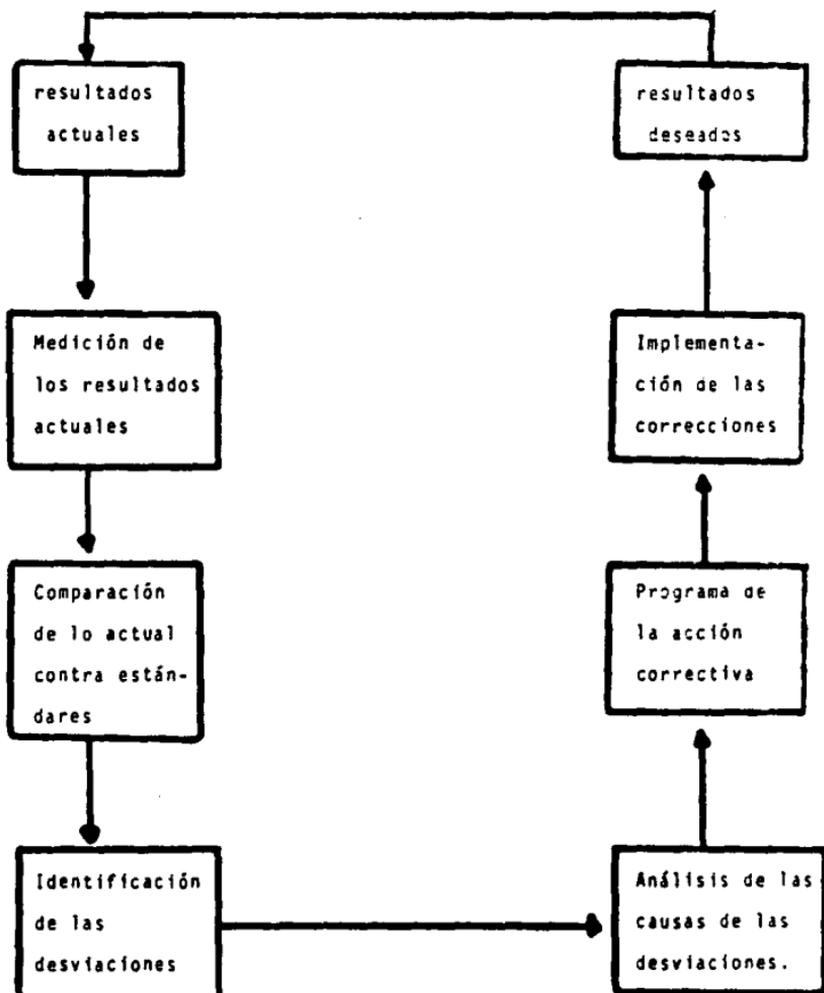
2.- Comparación de Hechos:

Es en este punto donde valoramos los resultados tanto presentes como pasados, con los planeados, precisando datos críticos (de suma importancia), así como el tiempo necesario y la forma correcta, con esto diseñamos la información, que puede ser financiera o no (dependiendo el aspecto que se trate), posteriormente se aplicará este punto para un mejor control y manejo del caso práctico.

Con todo esto establecemos los índices de corrección que -- son desarrollados por la retroalimentación del control. (esto se hace si hay alguna desviación), para esto y tener un conocimiento más amplio, presento a continuación un proceso, de retroalimentación, el cual debe seguirse para lograr ésta. (retroalimentación):

(CUADRO X)

PROCESO DE RETROALIMENTACION DEL CONTROL



(X) IDEM (IV)

3.- Acción correctiva:

En este punto se hacen cumplir o verificar que las acciones ajustadas, o que los esfuerzos de los resultados sean de acuerdo a lo esperado.

Para apoyarnos en esto tomaremos en cuenta que la utilización de Información formal, comunicación personal y decisiones.

Al terminar los tres pasos del proceso que abarca el control vemos que sus propósitos principales son:

"propósitos del control"

a) Rectificar los planes; con la acción correctiva del control, y al darnos cuenta que no se logró el objetivo (s) de la organización, la falla está en los planes.

b) Revisar estándares; al revisarlos nos damos cuenta que el fijarnos cierta actuación, o desarrollo de los planes, nos desarrollamos con medida de actuación, normas de desempeño.

c) En relación al factor humano; debemos tomar la decisión de:

- 1.- Reubicarlos;
- 2.- Adiestrarlos;
- 3.- Promoverlos;

Según sea el caso, que haya resultado de la revisión de los planes o en su defecto como resultante de las desviaciones del control.

d) Cumplir los objetivos y lograr resultados; esto se va a

llevar a cabo conforme se vayan aplicando las medidas correctivas pertinentes, debiéndose descubrir la verdadera causa de la dificultad haciendo lo posible por eliminar el origen de la discrepancia. Con esto se consigue una actitud favorable hacia el control, siendo esto especialmente importante.

B.3 Requisitos para un adecuado sistema de control:

Para este punto contamos con 10 principios como apoyo del sistema que de control se da:

- a.- Estar de acuerdo a los planes y puestos responsables;
- b.- Adecuarse a los administradores y sus personalidades;
- c.- Señalar excepciones en puntos o áreas críticas de resultados;
- d.- Ser objetivo y neutral.
- e.- Ser flexible;
- f.- Ser económico;
- g.- Conducir, guiar o dirigir la acción correctiva a la misma ACCION;
- h.- Efectuarlo donde se realiza el trabajo;
- i.- Facilitar el autocontrol;
- j.- Oportunidad de estar al día.

CAPITULO IV
CASO PRACTICO.

Para lograr establecer un criterio más amplio, sobre la teoría anteriormente desarrollada, presento a continuación un caso práctico, en el cual desarrollaré en forma integral dicha teoría.

El presente caso práctico, es la aplicación de la teoría, anteriormente desarrollada, en una empresa dedicada a la distribución de todo tipo de dulces al mayoreo y medio mayoreo.

A continuación, como introducción, presento un semblante, donde trato principalmente las perspectivas de los negocios dedicados a estas actividades:

En la mayoría de los casos el efectuar comercio con algún producto, manejándolo (el comercio) ya sea de mayoreo o medio mayoreo, representa una llave de escape del poder adquisitivo, con el cual se puede lograr y llevar a cabo un amplio desarrollo de esta actividad.

Es de gran importancia que la administración encargada de poner en marcha el negocio, se apoye en otros aspectos, que también son importantes, entre los principales encontramos: El uso eficaz de la mercadotecnia, con la cual logramos la especialización de sus funciones de apoyo, encaminadas a la entrega final de los satisfactores al consumidor, representando un alto porcentaje de ingreso, además ayuda al crecimiento del margen de la fuerza laboral, que ayuda a producir de una manera o de otra satisfactores.

Al analizar la administración de los negocios, dedicados - al comercio, tal y como es nuestro caso, se responde a la problemática de colocar los satisfactores en un lugar adecuado, junto con las cantidades y calidades apropiadas, del producto, ayudando a que los consumidores finales los obtengan cuando los necesitan o los deseen.

Los comercios dedicados a este tipo de actividad, deben tomar en cuenta la situación que representa en un eslabón de una cadena de usuarios o consumidores del producto, puesto que representa un punto de apoyo tanto para los distribuidores, como para los consumidores finales.

Ahora bien, con ésto vemos que el futuro de los comercios dedicados al mayoreo es de gran importancia, debiendo tomar en cuenta los siguientes aspectos que ayudan a lograr un mejor desarrollo de estas actividades y sobresalir en todos los aspectos - que representen el manejo de esta actividad:

a.- Orden Social:

Son tomados en cuenta puesto que para poder desarrollarlos correctamente (los enfoques de esta actividad comercial) se necesita tener conciencia de la aplicación correcta de las acciones y actividades dentro de este orden, puesto que el factor social ayuda en gran medida al incremento de las actividades, logrando obtener una mejor manera de subsistir, también cabe señalar que los cambios estructurales en la organización de nuestro país influye grandemente en el desarrollo de esta actividad productiva.

Otro aspecto que es de suma importancia dentro de este punto, es el de los hábitos generacionales, es decir la manera de actuar y pensar de las diferentes generaciones que influyen en gran medida en el desarrollo de esta actividad.

b.- Actitudes y Respuestas de los clientes:

En la actualidad son diferentes las respuestas que de los clientes pueden darse y/o tener actitudes diferentes, sobre la mercancía que se le pone a su disposición, siendo éste uno de los puntos más importantes que se presentan, debiéndolo tomar en cuenta de una forma muy especial puesto que con la respuesta que se obtenga del cliente, ayudará a un mejor movimiento y desarrollo de las actividades comerciales, por lo que el único que puede aceptar o rechazar un producto es el cliente.

c.- Avances, con que se cuenta para un mejor desarrollo de esta actividad:

Para administrar y desarrollar este tipo de actividades comerciales, es de suma importancia que se desarrollen técnicas adecuadas y especializadas, que sirvan como apoyo para otorgar al cliente un mejor servicio, y además que la empresa cuente con un control adecuado de sus movimientos, ayudándole a contar con datos con más veracidad.

Al tener en cuenta este punto es de gran importancia, pues to que el uso de dicho control se puede llevar a cabo por medio de la electrónica, sin confiarse y dejar de tomar en cuenta que no sólo la electrónica es un apoyo solitario, para el buen de-

sarrollo del comercio, sino que es de suma importancia el manejo de relaciones directas de persona a persona.

El ambiente en el que se desarrolla la empresa tiene gran importancia y alcance, por lo que se debe manejar con cautela el desarrollo de esta actividad por el alto grado de competitividad, utilizando la habilidad y determinación en el logro de los objetivos fijados.

Los planes de la empresa son elaborados de acuerdo a la situación general, por lo que a continuación presento los objeti--vos generales, como apoyo al desarrollo de los planes:

+ Deseamos que la empresa permanezca en un medio económico adecuado para que ayude a desarrollar ampliamente todas las actividades económicas que giran alrededor de la empresa, aplicando su campo de acción, logrando ser productivamente útiles a la comunidad; tanto económica, social y laboralmente.

+Cubrir las necesidades del mercado local a través de una expansión debidamente planeada, de tal manera que al cubrirse -- esta necesidad o deseo, se logre establecer en el mercado esta--tal y posteriormente en el nacional e internacional.

+Con respecto al consumidor, deseamos que se le proporcione mercancías a su gusto, con la calidad adecuada, a precios convenientes, dependiendo de la situación del medio que rodee a la empresa.

=El personal operativo es de gran importancia, con los cua

les se persiguen los siguientes objetivos:

- a) Otorgarles trato justo y respeto;
- b) Ayudarles a mejorar el nivel socio-económico,
- c) Retribución correcta de sus labores, esfuerzos e intereses que representan hacia las actividades de la empresa.
- d) Lograr una máxima integración del personal que labore en nuestra empresa.

+Los proveedores, son parte fundamental en el desempeño de nuestra actividad, puesto que gracias a ellos podemos ejercer el comercio, para lo cual debemos mantener con equidad dichas relaciones, logrando obtener seguridad con ellos, por medio de puntualidad en los pagos, estableciendo confianza mutua y que sus productos contengan la calidad establecida.

+Los accionistas son quienes ayudan al establecimiento de la empresa, siendo estos una parte fundamental para que el negocio desarrolle las actividades esenciales.

Para lograr los objetivos anteriormente señalados necesita mos apoyarnos en el manejo de utilidades que sean compatibles -- para mantener en forma sólida la economía de la empresa.

Es necesario que la empresa represente una situación estable, para que en el caso necesario, las áreas más débiles puedan ser reforzadas en su caso por las más fuertes y firmes, provocan do lo anterior, en la mayoría de los casos por falta o mal manejo de los fondos y además por una insuficiente planeación del --

área respectiva.

Para esto debemos mantener y controlar correctamente el flujo de efectivo que nos determinan los ingresos, cuidando en forma veraz y necesaria los egresos para lo cual manejamos dos tipos de presupuestos: Ingresos y Egresos.

Para el manejo de estos presupuestos, debemos tomar en cuenta, que por la situación económica del país, demuestran que las condiciones actuales de los negocios (en todos los aspectos) tienden a la baja, exceptuando los precios que presentan una situación contraria, ayudando a determinar que las situaciones financieras delimiten en caso necesario los aspectos de apoyo como la publicidad, promoción de ventas, mejor aprovechamiento de las oportunidades de ventas y compras.

Como apoyo a los objetivos contamos con las normas de la compañía, las cuales son:

NORMAS GENERALES:

Se mantiene y desarrolla correctamente dentro de los límites que los planes desarrollan, por medio de los objetivos, fijados anteriormente, además con apoyo de las políticas necesarias.

Tomaremos en cuenta las siguientes normas que nos ayudarán a mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa:

a) NORMAS SOBRE VENTAS:

+El horario de labores será de las 10:00 a las 19:30 hrs.

de lunes a sábado.

+Nuestro principal campo de acción se localiza en la tienda matriz, siendo ésta localizada en la Central de Abastos del D.F., teniendo como apoyo en el D.F. de 3 sucursales, en puntos estratégicos y apropiados, las cuales se localizan de la siguiente manera:

- 1.- Centro de la Cd. de México;
- 2.- Sur de la Cd. (salida a Puebla)
- 3.- Norte de la Cd. (Calz. Vallejo)

+Los principales artículos que se venden son todo tipo de golosinas, desde dulces tradicionales hasta típicos, junto con distribución de cigarros y cerillos, y todo lo relacionado con éstos últimos.

+La forma de operar en las tiendas será de la siguiente manera:

- Autoservicio; contando con gente que a la vez vigile, -- sirva como ayuda y apoyo en caso necesario;
- Disposición de estands adecuados al sistema de auto servicio;
- Se manejarán con cautela las devoluciones de los clientes, debiendo tomar en cuenta la característica y/o motivo de devolución, para su aceptación o rechazo;
- Fijación de precios, para este punto contamos con dos aspectos principales: a.- Los precios de los productos que son fijados de antemano por el distribuidor o fabri

cante y

b.- Los que contemos con la posibilidad de establecer dependiendo del porcentaje de ganancia que se pueda obtener del producto.

- Se otorgarán facilidades a los clientes asiduos y/o nuevos, con sus respectivas referencias los segundos, otorgándose un plazo no mayor de 30 días y un crédito no mayor de \$500,000.00.
 - Los descuentos se evitarán al máximo, solo se otorgarán a clientes especiales, que compren, con cierta continuidad, mercancía por un valor superior a \$600,000.00, y el descuento no será mayor de un 10%.
 - En caso que el personal desee comprar mercancía se le otorgará un 10% sin límite de compra y un plazo no mayor de 30 días para su liquidación, (de la compra).
 - Considerar ampliamente el apoyo publicitario, para que sea tomado en cuenta en el respectivo presupuesto.
 - Con respecto a las promociones, se efectuarán durante los siguientes periodos:
 - a) Del 27 al 30 de abril;
 - b) Del 7 al 11 de mayo;
 - c) Tercera semana de junio de C/año;
 - d) Del 18 de dic. al 8 de enero;
- Otorgándose a los productos un 15% de descuento, y en su caso, posterior a un estudio previo, otorgar un regalo -

sorpresa.

- Se necesita que se mantenga constante vigilancia, en todos los establecimientos.

b) NORMAS SOBRE COMPRAS:

- + Las compras deben centrarse, sobre los artículos que ayudan a la atracción de los clientes, con lo cual se tendrá mayor circulación de los artículos, que ayuden a proporcionar un amplio margen en la utilidad.
- + Cuando los artículos sean presentados por variantes tomar en cuenta una escala de precio que nos ayude a determinar la línea del artículo que se venda más, ayudándonos a eliminar el menos comercial o el que menor utilidad deje, sin dejar de tomar en cuenta algunos que tienen mucha demanda pero que se encuentran en este punto (ej. cigarrillos).
- + Al contar con un presupuesto de egresos, las compras deben ser determinadas por éste, es decir la cantidad de mercancía se registrará por el precio del (los) artículo (s), que estamos desplazando, ya sea con mayor o menor rapidez, con esto también se debe tomar en cuenta el grado de recuperación que tenga el producto.
- + Para poder adquirir las mercancías, en el caso que para cierto(s) producto(s) tengamos competencia (aún siendo la calidad del producto similar), buscaremos al provee-

dor que mejor condiciones (tanto en dinero como en plazo) nos otorgue, logrando aprovechar las mejores condiciones de compra ya sean con descuentos, por volumen procurando diversificar el número de proveedores, para lograr tener un mejor surtido.

- + Al buscar la diversificación de los clientes debemos tomar en cuenta la distancia a la cual estamos situados en relación al proveedor, cuidando el manejo presupuestado para fletes, embarques y otros factores relacionados.
- Procurar trabajar directamente con fabricantes o en su caso distribuidores que sean "primera mano" para lograr una mejor oportunidad de adquisición tanto en el precio como en la calidad.
- Tratar con cortesía a todo prospecto de proveedor.
- Manejar cautelosamente el abastecimiento para las sucursales, puesto que será en la matriz, vigilando que se adquieran los artículos que necesiten cada uno de los establecimientos, puesto que no todos tienen la misma capacidad de venta y distribución.
- La evaluación de los inventarios se deben realizar cada 15 días, efectuándose una junta, después de tener los datos de los inventarios, con los responsables de cada una de las tiendas para llevar a cabo dicha evaluación y -- ejercer las conclusiones pertinentes.

- Mantener un fondo de efectivo para que nos ayude a mejorar una situación para negociar con los proveedores logrando crear y mantener planes de compras sucesivas.
- Todas las compras se deben efectuar y estar amparadas -- por facturas.

d) NORMAS FINANCIERAS:

- + Se debe mantener en el banco (cuenta de cheques) un saldo promedio diario de \$50,000.00, evitando el cobro, por parte del banco de la comisión por manejo de cuenta.
- + Si hay excedente de efectivo, se buscará la manera de invertirlo, para que produzca intereses, (siempre y cuando ese excedente esté ocioso).
- + El Ingreso por conceptos de ventas se manejará de las siguientes maneras:
 - a) Pago en efectivo;
 - b) Pago con tarjetas de crédito;
 - c) Pago con cheque sólo personas autorizadas.
- + El importe de las ventas se depositará en el banco al -- día siguiente.
- + Las ventas a crédito se trataron anteriormente.
- + Los egresos son controlados, respetando las cantidades - presupuestadas, vigilando los siguientes conceptos:
 - a) Costo de ventas;

b) Gastos de operación;

c) Sueldos;

d) Renta;

e) Impuestos;

f) Publicidad;

g) Gastos generales.

(luz, teléfono, papelería, etc.)

+ Se deben mantener correcta y apropiadamente la rotación de inventarios.

+ Se manejará lo menos posible créditos bancarios, para pagos, sólo en caso necesario y de extrema urgencia.

+ El manejo con las cuentas de cheques se tendrá con los bancos más cercanos a las tiendas, se manejarán las cuentas de cheques, una por tienda y en la matriz se controlará todo lo relacionado con los bancos.

Cada sucursal contará, como mencioné anteriormente con una cuenta de cheques para que sea utilizada solo en caso necesario.

+ Para proteger tanto las mercancías, empleados y los muebles e inmuebles, pertenecientes a la empresa, se contará con un seguro de cobertura amplia.

d) NORMAS CONTABLES

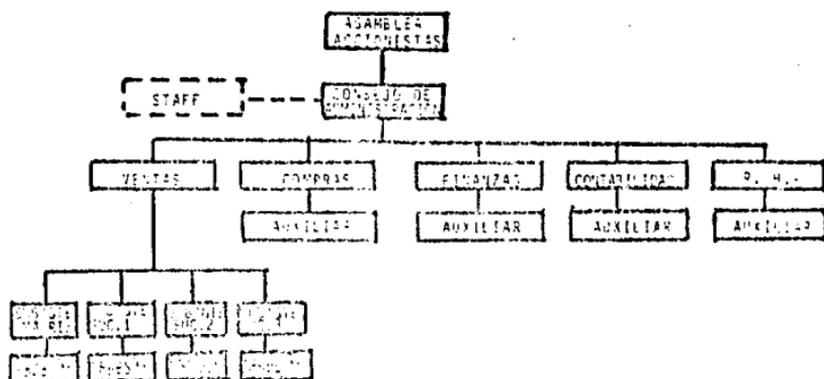
+ El control contable de la organización (tanto casa ma-

triz como sucursales) será por medio de un despacho de -
contadores (en forma externa).

- + Los principales sistemas que de contabilidad sean necesarios para su aplicación, serán regidos y observados por el contador externo, apoyado por un auxiliar que estará de planta trabajando en la organización.
- + Los sistemas deben contar con archivos y diseños que faciliten un control de las actividades realizadas.
- + Es necesario contar con un catálogo de cuentas para que se asegure la correcta distribución de las operaciones.
- + Registros en los libros exigidos fiscalmente y apoyo de auxiliares correspondiente.
- + Para un control contable de compras será necesario, que toda compra, se encuentre amparada por factura correspondiente.
- + El control de los pagos a los proveedores y demás necesidad de expedición de cheque irá registrado por una póliza correspondiente.
- + El control de las ventas será por medio de los registros de la máquina registradora y por las fichas de depósitos correspondientes.
- + Se requerirá de informes contables mensualmente sobre: -
Ventas, compras, análisis de gastos, estado de pérdidas y ganancias, balance general y conciliaciones bancarias.

Debiéndose elaborar, como se mencionó anteriormente, - mensualmente, con un análisis comparativo del periodo anterior, tanto mensual como anual, tomando como base los datos históricos para poder elaborar presupuestos mensuales de ingreso y egreso, para determinar los fondos necesarios para no tener tropiezos.

Después de establecer los objetivos y las normas que van a regir a la organización, con todos los elementos, a continuación presento el organigrama respectivo, donde manejo el área de ventas, compras, finanzas, contabilidad y administración del personal; puesto que es necesario contar con estas áreas, puesto que son básicas para poder manejar y controlar correctamente a la organización, logrando sus objetivos:



Como se muestra en el Organigrama, vemos a cada una de las áreas, contienen una división, que representa los diferentes -- puestos que hay en la compañía, desarrollando a continuación un análisis detallado de las actividades de cada uno de ellos. Con esto se desarrollará en forma más amplia la división del trabajo:

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:

Es el órgano supremo que representa la autoridad de la compañía, siendo el órgano representativo de:

BES-BAR, Distribuciones, S.A., por medio de:

- 1.- Presidente
- 2.- Vicepresidente
- 3.- Secretario
- 4.- Tesorero
- 5.- Vocal.

El Presidente como jefe supremo de la compañía debe presidir de todas las reuniones de accionistas, teniendo a su mando y cargo principal la Dirección general del negocio, teniendo una participación activa dentro de la misma, procurando que todas -- las acciones y órdenes que el consejo desarrolle, junto con las resoluciones respectivas, debiéndose desarrollar y ejercer.

El presidente cuenta con autoridad y responsabilidad específica del puesto, teniendo las responsabilidades específicas siguientes: (del presidente).

En el aspecto administrativo:

+ Planear, desarrollar y aprobar, objetivos, normas y/o - políticas específicas, apoyándose en programas y proyectos, dictadas por el consejo directivo, dirigiendo su administración y - ejecución.

+ Debe procurar una correcta delegación de autoridad hacia sus subalternos, de tal manera que pueda ejercer correctamente - su actividad, además para quienes reciban esta delegación de autoridad (los subalternos) realicen sus objetivos y funciones.

+ Procurar un mejor aprovechamiento de las actividades, -- ocupándose del planteamiento de innovaciones o mejoras según sea el caso.

El Presidente como director tiene también responsabilida-- des:

+ Debe mantener una correcta comunicación con el consejo - directivo, sobre las condiciones del negocio y todo lo que le ro - dee.

+ En caso necesario, que se tenga alguna vacante el Direc- tor puede proponer candidatos, para dicha vacante.

+ El inicio, innovación o modificación de algún plan nece- sario para las mejoras en la cía.

+ Así como el presidente propone candidatos para vacantes, también tiene la capacidad de eliminar algún puesto o área que no sea necesaria.

También tiene responsabilidades de tipo financieras:

+ Debe mantener constantemente un nivel de supervisión - de los presupuestos, con el fin de descubrir en caso errores o fallas, corrigiéndolas a tiempo.

+ Controla amoliamente la costeabilidad que las operacio-- nes necesitan para su funcionamiento, debiendo revisar el correcto manejo de los inventarios.

+ Junto con lo anterior, este punto es de gran delicadeza puesto que es base fundamental de la compañía, el buen manejo y mantenimiento de la solvencia a largo plazo de la estructura orgánica.

El factor humano es muy importante y por lo tanto las responsabilidades que el Presidente tiene en este punto son muy complejas, siendo éstas:

+ Para asegurarse de contar con buen apoyo en lo concer- - niente al personal, debe establecer normas que rigen el actuar - de los miembros de la cía.

+ Las normas y objetivos sobre selección, ascenso, descenso o en su caso despido, deben ser iniciadas e implantadas para todo miembro de la organización.

+ Debe establecer un correcto inventario de personal, aprobando planes de vacaciones, prestaciones, de funcionarios y elementos de la organización.

Para mantener una buena reputación de la cfa, en forma externa el presidente debe participar directamente en actividades que ayuden a renaltecer el nombre de la cfa., ampliando la esfera de acción de las actividades de la empresa, tanto laborales como industriales y como miembro de una comunidad consumista.

Ahora bien el Presidente así como tiene ciertas responsabilidades, también cuenta con autoridad para actuar y desarrollar correctamente las actividades:

+ Tiene autorización para llevar a cabo ciertas actividades consernientes para llevar a cabo las responsabilidades que le fueron delegadas.

+ Al tener autoridad para ejercer la responsabilidad se logra también, como se mencionó anteriormente sobre toda la compañía y los subordinados que se encuentran a su disposición.

+ El tener autoridad, no quiere decir que no tenga limitaciones, siendo estas impuestas por el consejo directivo o implantadas y especificadas en los estatutos de la empresa.

El Presidente no es soberano de la empresa, es decir tiene que rendir cuentas sobre:

+ Obtención de utilidades y monto obtenido, durante un periodo fijado, contando con los presupuestos y planes de la compañía, así como el porcentaje de ventas estipulado en los presupuestos.

+ El estado que presentan las mercancías, para poder lograr los objetivos, que a este punto se refieran.

+ El aprovechamiento que se hizo sobre los ingresos y los egresos, asegurando la confiabilidad de los respectivos presupuestos.

+ Es necesario que rinda cuentas sobre la actuación de la empresa en un periodo establecido.

AREA STAFF

En el organigrama presentado, se cuenta con un área denominada como STAFF, cuya principal función es de asesoría y consultora, ante y con el presidente de la cfa., sobre los asuntos importantes relacionados, con los objetivos y las normas fundamentales de la cfa., procedimientos y control en general.

El área Staff, presenta, con su actuación una forma de manejar la acción siendo esta denominada ESFERA DE ACCION:

- Representa la integración del área con la cfa.
- Abarca, con cierto límite de acción, pero en gran escala la Autoridad y responsabilidad, sobre las funciones directivas y en general en todos los problemas de la cfa.

Así como todas las áreas de la empresa, esta área cuenta con ciertas responsabilidades:

+ Estudio de los problemas, ya sean de políticas o normas, coordinación, que algún miembro (del área staff), proponga principalmente para su aplicación como:

- El desembolso de grandes cantidades de capital, en caso necesario;
- Estudios, ayuda, sobre decisiones, para determinar, la posibilidad que en el dado caso se abra una nueva sucursal, o ampliar el giro, etc.
- Análisis y apoyo de la decisión de reinvertir las utilidades, ayudando a la determinación de los presupuestos de operación y cambios importantes de organización, elaborando, en su caso nuevos, objetivos o programas importantes para desarrollar mejor las actividades de la empresa.

Para actuar de esta manera, los miembros del área que ayudan a un mejor control y fortaleza son:

- a) Gerente de Ventas;
- b) Gerente de Finanzas
- c) Contador
- d) Gerente de Recursos Humanos (Admón. del personal).
- e) Gerente de Compras.

La autoridad que tiene el área Staff, sobre su área de responsabilidad es:

Asesorar al Presidente de la Cía. para ayudar a alcanzar decisiones y acciones, sobre asuntos políticos y de operación, contando con la eficiencia de los elementos que representa el área staff, debiendo vigilar los resultados, sobre las recomendaciones que se hagan o se lleven a cabo.

GERENCIA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas junto con los otros departamentos que componen la organización son de gran importancia puesto que son de gran apoyo y guía para el desarrollo de las actividades, pero específicamente en este punto las principales funciones son:

+ Como ayuda para el logro de los objetivos necesita que el gerente junto con su gente de apoyo planee, administre y controle el programa general de ventas.

+ Se debe investigar el gusto y las actitudes que son respuestas necesarias para determinar las tendencias de los clientes, ayudando a determinar tanto los precios, como descuentos necesarios para que los clientes se interesen en nuestros productos y no en el de la competencia.

+ Tendrá el control de los medios que le ayuden a lograr una mejor publicidad y propaganda de las tiendas, vigilando el presupuesto necesario para lograr un buen manejo a lo que publicidad se refiere, teniendo en cuenta que el tiempo que se lleve a cabo dicha publicidad cuesta dinero, debiendo valorizar correctamente el tiempo.

+ Debe contar con una coordinación con el departamento de compras, y con los departamentos correspondientes para formular los planes y estímulos.

Las relaciones que tiene el gerente con la organización - van en base a la responsabilidad con la que cuenta ante el presidente del Consejo directivo, y teniendo como subordinados 1 subgerente por cada una de las tiendas, apoyados estos últimos por los cajeros principales de cada tienda.

Ahora bien, por las relaciones que tiene esta gerencia, - en forma directa con el consejo directivo, se le presentan ciertas responsabilidades:

En el aspecto Administrativo:

+ Auxilia directamente al Presidente del consejo Directivo en la elaboración y desarrollo de políticas y normas y objetivos de ventas.

+ Ayudando a obtener con mayor facilidad y en forma precisa informes que originen los pedidos de compra, delegando autoridad a los subalternos para que realicen sus funciones y objetivos pudiendo exigir al personal operativo sus responsabilidades.

Como subalterno, el gerente de ventas tiene ciertas responsabilidades siendo éstas:

= Debe mantener informado al superior inmediato de las -- perspectivas, y la situación del mercado, apoyado por la organización de un plan que incluya un adecuado manejo de las mercancías, teniendo un control específico y detallado que ayude a que no se pierda las ventas por concepto de falta de surtido de mercancía.

+ Con el transcurso del tiempo las instalaciones y los recursos aplicables para la presentación del (los) producto(s) se van deteriorando, debiendo presentar el gerente a sus superiores iniciativa e innovaciones, con el fin de mejorar estos aspectos.

A este nivel el recurso humano es muy importante, para lo cual el gerente también tiene ciertas responsabilidades:

+ Para evitar problemas y mantener en buen estado el recurso humano el gerente debe establecer normas del comportamiento que deben seguir sus subalternos, tomando en cuenta que ellos son la parte medular de la relación negocio-cliente.

+ Asesoría sobre el personal, relacionada con el departamento de Administración de personal, debiendo contar con el personal adecuado, para que siempre esté en condiciones y cuenten con los elementos necesarios para el apoyo de políticas y planes, tanto de corto como de largo alcance, en relación al personal.

Para que el gerente de ventas tenga un punto de apoyo financiero, para el desarrollo de sus actividades se tiene que enfrentar a las siguientes responsabilidades:

+ Para sus ventas, necesita contar con presupuestos anuales debiéndolo formular con anterioridad.

+ En base al apoyo que debe tener con el presupuesto de ingresos, el gerente debe aprobar los precios de las mercancías tomando en cuenta un porcentaje, con el cual se cubran todos los gastos, también debe tener constante vigilancia del inventario -

de las mercancías en los stands de exhibición.

+ Debe ejercer un estricto control sobre los registros de los ingresos, y la aplicación de medidas que ayuden a evitar manejos y operaciones que afecten a este punto, por parte de su personal operativo.

Así como el gerente tiene gente que le rinde cuentas, éste también tiene que rendir cuentas, siendo los principales aspectos:

+ Para cubrir los presupuestos respectivos, el gerente tiene que obtener las ventas señaladas en dichos presupuestos que la compañía toma como apoyo por ser ingresos, teniendo responsabilidad directa sobre los fondos que se recauden tanto en la tienda matriz como en las sucursales.

+ El manejo adecuado de las mercancías y el mantenimiento de su presentación, debe ser adecuado. Logrando con esto un máximo rendimiento de las actividades realizadas por el personal operativo de ventas y obteniendo una eficiencia que ayude a mejorar cada vez más el proceso de ventas.

GERENCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Así como la gerencia de ventas, también ésta es de gran importancia por ser útil en el aspecto que se encarga de obtener las mejores mercancías, con las condiciones más adecuadas, apoya por las siguientes funciones:

+ Es importante que se conozca ampliamente el producto que se quiere adquirir, puesto que si no se tiene conocimiento sobre

éste, y sus características, sería muy arriesgado manejarlas por el costo que representan.

+ También se debe tener en cuenta cual (es) es (son) los mejores proveedores, que nos ayuden a que contemos con su apoyo, gufa y consejo.

+ Conocer como se encuentra nuestra empresa en relación a la competencia, hablando de precios, plazos y calidad de mercancía.

+ Debe mantener estrecho conocimiento sobre las cantidades de inventarios que hay en existencia, para que llegando a cierto límite, recupere la cantidad necesaria de inventario, según la necesidad de venta.

+ Debe controlar los transportes, dependiendo del caso, el etiquetado de la mercancía y la distribución equilibrada según los requerimientos de cada tienda, debiendo controlar la existencia de las mercancías que presentan un alto grado de movimiento.

Las relaciones de esta gerencia a nivel organizacional son:

+ El gerente de compras es responsable directo de las acciones de su departamento frente al Presidente del Consejo.

+ Sin embargo también, así como él es subordinado, también cuenta con gente que le dan apoyo, siendo estos: el almacenista, el chofer (en coordinación con el depto. de vtas.) el cual se encarga de distribuir la mercancía a las tiendas.

La responsabilidad de la gerencia de compras se determina:
En lo concerniente al aspecto administrativo:

+ Según los análisis que debe ejercerse al inventario sobre la rotación de la mercancía, determina el grado de aceptación o rechazo de un producto, tomando la decisión de desecharlo o de aumentar el inventario, según sea el caso.

+ Recomendación de artículos nuevos, en el caso que sea autorizado, para su respectiva promoción.

+ Delegación de responsabilidades a los subalternos para que realicen sus funciones y cumplan c/u con sus respectivas funciones, teniendo cada uno de los subalternos la autoridad correspondiente.

+ Interesar a los subalternos, para que mantengan informado al gerente o superior, según sea el caso, sobre los precios, de las mercancías, las tendencias que muestran ante los precios y presentación.

+ Según las características que presenten las variedades de mercancías, en sus inventarios y las necesidades de venta, se toma la decisión o no de comparar por anticipado para cubrir ciertas necesidades.

En relación al factor humano el gerente de compras presenta cierto grado de responsabilidad ante:

+ La vigilancia, en forma continua, sobre la manera de actuar del personal, iniciando, desarrollando y controlando políticas tanto de selección como de adiestramiento del personal.

+ Tener en cuenta que todo trabajador aparte de estar retribuido por un sueldo por el desempeño de su labor también se toma en cuenta la necesidad de descansar, programando un calendario de vacaciones.

El manejo del aspecto financiero es de gran importancia -- puesto que demuestra un alto grado de responsabilidad en:

+ La elaboración de presupuestos de compras, que junto con el de ventas debe contar con una aprobación del consejo Directivo, puesto que se necesita controlar el movimiento de los artículos apoyándonos en la costeabilidad, estudiando la posibilidad de desechar los productos menos comerciales.

+ La selección de los proveedores adecuados, con mercancías y precios también adecuados.

Así como cuenta el gerente con la responsabilidad, en todos sus aspectos, también tiene autoridad para:

+ Tomar cualquier medida razonable para desarrollar ampliamente las actividades cuya responsabilidad delegada desarrolle correctamente las actividades delegadas a su cargo.

GERENCIA DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Es importante conocer ampliamente los análisis económicos que la empresa ejerce a través de esta gerencia, puesto que es guía fundamental sobre la formulación de normas analizando los resultados de las operaciones y ayuda actuar conforme la formulación de políticas y procedimientos apoyados por los egresos, presupuestados con anterioridad ayudando con ésto a decidir la ad-

quisición de bienes de capital en caso necesario.

A este departamento le corresponde:

- + Estudio de las políticas financieras y posteriormente;
- + Estudio de efecto que tengan sobre otras funciones administrativas, siendo sus puntos de apoyo las relaciones interdepartamentales.

Las responsabilidades que tiene el departamento dentro de la organización son:

+ Analizar y modificar en su caso todos los procedimientos de contabilidad y auditoría, logrando un control más efectivo del aspecto financiero de la cía.

+ Análisis y estudios económicos de la cía. tomando en cuenta diferentes factores, para poder pensar en un corto mediano o largo plazo, que nos permitan elaborar comparaciones para establecer normas fundamentales.

+ Elaborar posiciones financieras, teniendo posteriormente que investigarlas e interpretarlas para que posteriormente sean interpretadas ante el Presidente, para su aplicación, y en el caso de la proposición de crédito deberá analizarse la situación correspondiente con el departamento de ventas.

Dependerá directamente este departamento del Presidente de la cía., exponiéndose ante él los resultados de los estudios previos.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Sus principales funciones van encaminadas a manejar un - punto de vista que ayude al fortalecimiento de la estructura con table de la empresa:

+ Al establecerse directamente y en forma externa, el ejer cicio de la contabilidad y de las disposiciones, se creará un -- sistema que ayude a manejar correctamente los fondos, documentos de valor y en su caso los sellos de la compañía, que tengan uso fiscal.

+ Como se estipuló con anterioridad el control contable, - se establecerá en un despacho de contadores, sin embargo la per sona encargada que está de planta en la cía., deberá organizar - el departamento, bajo la asesoría del contador externo.

Las responsabilidades del departamento son aplicables en - concordancia con el contador externo y el presidente de la cía.

+ Asesoría Jurídica, análisis desde el punto de vista le- gal, de las políticas de la empresa.

+ Asesoría sobre la enajenación de bienes raíces, sobre la fijación de precios, pago de impuestos, determinando el monto de éstos últimos.

+ Analiza la relación directa con los departamentos de ven tas, compras, finanzas y en su caso con el departamento de Recur sos Humanos (administración del personal).

Al desarrollarse este departamento dentro de la cfa. se determina que el asesor contable, cuenta con autoridad para elaborar recomendaciones al presidente de la Cfa., por lo que es necesario que tenga conocimientos jurídicos de importancia, que ayude a la cfa.

GERENCIA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Estudia normas fundamentales sobre procedimientos, problemática y situación jurídica, laboral y personal del elemento humano que labora en la cfa.

Ayuda a la formulación de planes administrativos del personal, contando con la creación de una estructura de sueldos, y también recibiendo sugerencias para la mejora de esta estructura.

El departamento presenta una amplia relación con el resto de la cfa:

+ Desde sus directivos (del depto.) tiene un alto grado de responsabilidad ante el Presidente de la Cfa.

+ Las Principales responsabilidades y deberes del departamento comprenden, problemática y actividades, relacionadas con todas las áreas de la empresa, por lo que sus responsabilidades abarcan un área bastante amplia.

+ Debe formular las políticas, concernientes a los recursos humanos de la compañía, en el aspecto de:

- Selección
- Adiestramiento

- Incentivos
 - Estructura de sueldos y salarios
 - Inventario de Recursos Humanos
- (aspectos que más adelante se ampliará)

+ Manejo y control de políticas y presupuestos relativos - sistemáticamente dentro del área, donde se tomarán en cuenta las sugerencias tanto de directivos como del personal, puesto que el mejorar y perfeccionar cada vez más el trato con el personal es de gran importancia.

+ Debemos tomar en cuenta la capacidad de estimular al -- trabajador realizando una labor educativa, en su caso becas. -- (para los hijos o ellos mismos), préstamos, etc.

+ Dependiendo del grado de desempeño de los empleados analizar, la posibilidad de un ascenso.

El gerente de esta área cuenta con la autoridad incondicional para tomar en cuenta y aplicar cualquier medida que considere necesaria para el correcto manejo de las relaciones obrero -- patronales, siempre y cuando no se excedan de los lineamientos - de la empresa.

Una vez establecida la organización y la planeación del negocio, como apoyo al mejor desarrollo de las normas y objetivos de la compañía, presento a continuación las políticas, que emanaron del consejo de accionistas para la mejor satisfacción y desarrollo de las necesidades específicas:

NOTA: Las políticas de la empresa, las damos a conocer bajo el membrete de BESBAR DISTRIBUCIONES, S.A.;

a) Políticas encaminadas a satisfacer un objetivo social y económico:

1.- Mantener la estancia, de la empresa, en un medio económico, determinado por el medio ambiente que estará limitado por causas imputables a la organización.

2.- En caso necesario y por factores externos, que afecten a la compañía, en su desarrollo, se deben agotar todos los esfuerzos posibles, para que la compañía logre sus objetivos, satisfaciendo las necesidades.

b) Políticas internas y externas, relacionadas con el funcionamiento y aspecto económico, directamente desarrollada en la compañía, tanto formal como informal:

1.- Expansión del negocio, tomando en cuenta las posibilidades reales y con seguridad, sobre lo establecido y planeado.

2.- Se debe mantener una comunicación constante con los accionistas, brindándoles datos, que ayuden a conocer en forma más amplia la situación del negocio.

3.- Los resultados obtenidos, en las diversas operaciones, debiendo ser evaluados y en caso de detectar desviaciones, se pondrán en práctica las acciones pertinentes, para corregir dichas desviaciones.

4.- Los proveedores, bancos y demás acreedores, deben contar con cierta información necesaria para la mejor forma de man-

tener relaciones cordiales mutuas.

5.- Los consumidores, como parte medular de nuestro negocio, son de suma importancia el mantener estudios constantes sobre las reacciones de estos, ante los productos, para lograr su correcta satisfacción.

c) Políticas internas de la compañía:

1.- El personal es un apoyo de la compañía debiendo esta - mantener vigilada la actuación de los trabajadores para que la - empresa se mantenga en forma dinámica y ampliamente desarrollada.

2.- Necesidad de servicios de vigilancia, que ayuden a salvaguardar el bienestar de la empresa.

Como apoyo a estas políticas, relacionadas con el personal, tenemos los reglamentos, siguientes como apoyo:

1.- Puntualidad en la entrada y salida del personal, teniendo como margen de llegada, 5 minutos después de iniciadas -- las operaciones, si en dado caso llegaran tarde (más de 5 minutos) se les descontará medio día de salario, y si llegasen después de media hora, se les regresará descontándoles el día.

2.- Proteger la estabilidad laboral de la compañía desde el siguiente punto de vista: Todo empleado que llegase con aliento alcohólico, no se le admitirá.

3.- Mantener una integridad que ayude al respeto necesario al no permitir las palabras soeces o algún otro acto que ponga -

en entre dicho la dignidad del negocio.

El personal en una cfa. es de suma importancia, por tal motivo presento a continuación; un manual de descripción tomado -- como gufa: BES-BAR DISTRIBUCIONES, S.A.

México, D.F.

DESCRIPCION DE PUESTOS

1.- Identificación:

- a.- Nombre del puesto;
- b.- Departamento;
- c.- Area;
- d.- Responde ante;
- e.- Subordinados;
- f.- Horario;
- g.- Elaborado por;
- h.- Fecha;

2.- Objetivo del Puesto:

(Se amplía y se dan las características del puesto -- para una mejor comprensión de las actividades a desarrollar).

3.- Relaciones de Deberes:

(en este punto se amplían las actividades, indicando - paso por paso el procedimiento a seguir), para una mayor comprensión del puesto, por parte de la persona en cargada o a quien se le encomendó el puesto).

4.- Especificaciones del Puesto:

(En este punto se manejan las características que debe tener la persona que ocupe el puesto (perfil).

En la asignación de tareas, para el personal de nuestro negocio, será desarrollada en base a las especificaciones de cada puesto, donde tomamos en cuenta para escoger a la persona idónea al puesto:

- a.- Seleccionarla adecuadamente;
- b.- Para dicha selección tomar en cuenta normas y procesos selectivos, (desde la contratación, selección de procesos relativos al personal).
- c.- Baterías de pruebas selectorias;
- d.- Entrevistas e investigaciones, con sentido práctico.

Para apoyo a ésto presento a continuación el proceso de selección del personal necesario para la compañía:

- 1.- Recepción de solicitudes;
- 2.- Análisis de las solicitudes;
- 3.- Determinación del personal idóneo;
- 4.- Una vez determinado el personal; se realiza una entrevista preliminar;
- 5.- Aplicando examen apropiado;
- 6.- Cuando el candidato aprobó satisfactoriamente los exámenes, se contrata en caso de existir vacantes.
- 7.- Una vez que el candidato se encuentre laborando se le dará la inducción al puesto y darle confianza, para -

que desarrolle eficazmente su tarea.

Como parte final del sistema administrativo que se ha creado es fundamental que se maneje el control de las actividades del negocio, por medio de:

a) Comparación de hechos:

Para comparar los hechos, se necesita realizar una supervisión exhaustiva de los objetivos, que se fijaron con anterioridad, analizando los resultados obtenidos y comparándolos con los planeados, logrando ésto por medio de:

-1) Juntas semanales; de los ejecutivos y responsables de cada tienda, donde se discutirán las principales actividades, que con anterioridad fueron programadas.

2) Verificar, si en dado caso las acciones o seguimiento de actividades no van de acuerdo a los objetivos fijados y los resultados obtenidos.

3) Determinar tanto las fallas como los aciertos, mediante sugerencias, observaciones, tanto de la gente que labora en el negocio y en su caso sugerencia externa (de proveedores, clientes, etc.)

b) Al contar con una comparación de hechos, desarrollaremos una valuación que nos ayuden a contar con una "valorización" de los resultados, por medio de:

1) Comparación de lo "hecho vs. lo planeado" en forma semanal.

2) Por medio de las reuniones, se valoriza el grado que --

tomen las acciones (diarias, semanales y mensuales) y tomando en cuenta sus resultados logrando determinar en su caso:...

c) Correcciones Pertinentes:

En el aspecto financiero; sabemos que los presupuestos elaborados no pueden corregirse ni valorarse, hasta que estén realizados, puesto que dan la pauta por su misma naturaleza, a esperar resultados más concretos:

1) Aplicar las correcciones pertinentes, en el momento que se detecten los cambios;

2) Hacer reaccionar al personal y concientizarlos sobre los errores;

3) Mantener controlada la situación, de tal manera que los responsables de llevar a cabo las actividades, desarrollen correctamente dichas actividades y sin distracciones.

4) En el caso concreto de cada una de las áreas, se tomará en cuenta un análisis exhaustivo de sus actividades desarrollando y analizando las situaciones parcialmente y al finalizar el periodo en forma global.

CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación y por medio de las experiencias adquiridas en el desarrollo del mismo, presento las conclusiones pertinentes:

- Al analizar la administración, desde el punto de vista teórico, se enfoca principalmente la manera de dar a conocer una actividad que, a la vez que mucha gente la conoce, no sabe aplicarla correctamente.

- El manejo de teoría administrativa, al igual que la práctica es muy complicado, pero al elaborar un estudio previo y coordinándola con la experiencia, da por resultado un correcto manejo y control de la administración dentro de las organizaciones o empresas.

- Al manejar el proceso administrativo objetivamente, nos ayuda a desarrollar la administración en cualquier negocio, aplicada y enfocada por medio de una planificación escrita, que nos ayudará a coordinar y controlar una organización basada en funciones desarrolladas de antemano, manejando correctamente el grado de delegación de autoridad y compartimiento de responsabilidad en forma clara y específica.

- El Licenciado en Administración, es un profesional, capacitado, para desarrollar ampliamente sus actividades apoyados por el Proceso Administrativo, dentro de las organizaciones.

Por medio de los estudios Universitarios realizados, el -
Lic. en Administración podrá desarrollar e infundir conocimien-
tos de tipo directivo, enfocados al mejor manejo y desarrollo de
las actividades empresariales, sin importar el giro de la organi-
zación.

BIBLIOGRAFIA

- "Administración de Negocios y Organización de Ventas"
McGregor Claraence Henry
C.E.C.S.A.
México, 1964.
- Administración de Empresas
(Teoría y Práctica)
Reyes Ponce Agustín
Ed. Limusa Wiley, S.A.
1era. Parte
2da. Parte
México 1968.
- Administración Financiera
Johnson W. Robert
C.E.C.S.A. de C.V.
México, 1982.
- Administración de Ventas
Canfield B. Bertrand
Ed. Diana
México, 1962.
- El Comportamiento Humano en el Trabajo
Davis Keith
Ed. McGraw Hill
México, 1981.
- Financiación Básica de los Negocios
Hunt William y Donaldson
UTEHA
México, 1964.
- Introducción a la Teoría General de la Administración
Chiavenato dalberto
Ed. McGraw Hill
México, 1981.

- Instituto de Mandos Intermedios
(Apuntes)
CP. MA, Humberto Leal.
- Motivación y Alta Dirección
Vroom Víctor H.
Deci Eduard L.
Ed. Trillas
México, 1979.
- Los Elementos de la Administración
Urwick Liadall
Ed. Herrero Hermanos
México, 1961.
- Organización y Dirección de Empresas
Petersen Elmore
Plowman Grossenor E.
UTEHA
México, 1967.
- Orígenes y Prespectivas de la Administración
Rfos Szalay Adalberto
Paniagua Aduna Andrés
Ed. Trillas
México, 1980.
- Problemas de la Administración de Empresas
Guzmán Valdivia Isaac.
Ed. Limusa Wiley S.A.
México, 1969.
- Principios de Dirección
- Koontz y O'Donell
McGraw Hill
NY 1961.

- Principios de Administración
Terry George R.
Ed. Cfa. Editorial Continental
México, 1977.
- Principios de Organización y Dirección
Albres Henry H.
Ed. Limusa
México, 1961.
- Psicología de la Conducta Industrial
Smith C. y Warkeley H.
Ed. Mc Graw Hill
México, 1978.
- Propósito de los negocios y económicos
Spencer Clark y Hoguet.
Ed. UTEHA
México, 1965.
- Proceso Administrativo y Areas Funcionales
(Apuntes)
-Manzano Mues Claudia
Universidad La Salle A.C.
1982.
- Seminario de Administración Aplicada II
Montalvo Galán Fernando
(Apuntes)
9o. Semestre ULSA. 1985.
- Teoría de la Motivación
(Investigación Experimental y Evaluación)
Bolles Robert C.
Ed. Trillas
México, 1978.

- Apuntes Psicología
Instituto Cultural
México, 1979.

ENCICLOPEDIAS

- Diccionario Enciclopédico Universal
CREDSA
Ediciones y Publicaciones
Barcelona, España
1972.
- Diccionario Enciclopédico Quillet
Ed. Argentina Aristides Quillet
Grolier Internacional Inc.
Argentina 1967.
- Enciclopedia Autodidáctica Quillet
Ed. Aristides Quillet, S.A.
México, 1965
Tomo 4.
- Enciclopedia Salvat
Salvat Editores, S.A.
Barcelona, España.
1971.
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado.
Selecciones del Reader's Digest S.A. de C.V.
México, 1980.