

23  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**



**V N A M**

**"APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  
EN UNA EMPRESA QUIMICA"**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A**  
**ULISES MARIO MORENO CABALLERO**

**ASESOR: LIC. JUAN JOSE CASTILLO H.**



## **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.

**APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA  
QUIMICA**

## INDICE GENERAL

INTRODUCCION .....	3
CAPITULO 1 LA EMPRESA .....	8
1.1 ANTECEDENTES .....	9
1.1.1 PRIMERA ETAPA .....	12
1.1.2 SEGUNDA ETAPA .....	14
1.1.3 TERCERA ETAPA .....	17
1.2 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA .....	19
1.2.1 FUERZAS Y DEBILIDADES .....	21
1.2.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES .....	26
CAPITULO 2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	36
2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	37
2.1.1 PREVISION .....	41
2.1.2 PLANEACION .....	44
2.1.3 ORGANIZACION .....	46
2.1.4 INTEGRACION .....	47
2.1.5 DIRECCION .....	49
2.1.6 CONTROL .....	51
2.2 IMPORTANCIA DE SU APLICACION .....	52
CAPITULO 3 MODELO DE APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	54
CAPITULO 4 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRA- TIVO EN LA EMPRESA .....	63
4.1 ANALISIS DE SU APLICACION EN LAS DIFEREN- TES AREAS DE LA EMPRESA .....	77
CONCLUSIONES .....	81
BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUCCION

Es indudable que la humanidad esta viviendo tiempos nuevos, diferentes, sin antecedente alguno que en el pasado haya sido similar, no podemos esperar respuesta de la historia, pues nuestro tiempo es precisamente nuestro y nos corresponde vivirlo y conducirlo.

¿ A que nos enfrentamos ? Nuestro tiempo aquí y ahora, plantea nuevos retos que, de cualquier manera debemos superar, jamás la humanidad había tenido frente a sí un panorama semejante en el que grandes posibilidades de progreso, de crecimiento, de auténticas expectativas de poder alcanzar estados superiores de bienestar, se ven mezclados y confundidos con grandes deficiencias, con problemas económicos nunca antes vistos, con desigualdad y carencias.

Enfocando la crisis económica a nuestro país y haciendo un análisis de las posibilidades que existen para colaborar a que los grandes problemas que acarrea la crisis económica se alivien, es indudable que una de las opciones esta representada por la micro, pequeña y mediana industria, la importancia de este sector radica en que puede ser una factible salida en materia de producción y generación de empleos.

La relevancia que estas industrias tienen para el desarrollo económico del país es que representan el 98 % de los establecimientos manufactureros, contribuyen con mas del 35 % del valor de la producción y ocupan el 51 % de

la mano de obra industrial.

Si a esto le agregamos su flexibilidad operativa su impacto en el desarrollo regional, su capacidad para generar mayor número de empleos, por su papel en la capacitación de la mano de obra, la formación de empresarios y administradores capaces, su menor dependencia relativa del exterior y el hecho de constituir una alternativa para el desarrollo de instituciones productivas, se entenderá claramente la función principal que este sector puede realizar en la economía.

Sin embargo para competir en los mercados internacionales necesitamos ofrecer productos y servicios con igual o mejor calidad, precio y respaldo confiable.

Por tales motivos las relaciones de trabajo tienen que ser revisadas para asegurarnos que las empresas y demás organizaciones, las personas que son las que realmente hacen posible que se puedan ofrecer servicios y productos con calidad y productividad adecuada, encuentren agradables y personalmente nutritivas las actividades por cuya entrega final tienen que responder.

Particularmente el papel que juega el Licenciado en administración es de primordial importancia puesto que a él le corresponde optimizar los escasos recursos con los que en la actualidad cuentan las organizaciones.

En realidad se ha observado que los ejecutivos, mandos intermedios y empleados una vez inmersos en las actividades diarias, nos olvidamos de realizar nuestras tareas de

manera profesional, ya que hacemos a un lado las tan valiosas herramientas administrativas y caemos en un empirismo tal que por supuesto los resultados se ven limitados por no aprovecharlas.

¿ Será posible un cambio ?

¿ Será posible un nuevo modelo para lograr resultados ?

¿ Será imposible para el empresario atender a sus trabajadores como personas y no sólo como recurso humano ?

¿ Será imposible para el trabajador considerar al empresario como persona y no sólo como el patrón ?

¿ Sería imposible para todos comprender la función social de cada sector ?

Algunos de los resultados, varios de ellos importantes en la historia del hombre, ocurrieron en virtud de que alguien o varias personas, no pensaron que fuera imposible y como no lo era ocurrió el cambio.

El ser humano tiene la capacidad de perfeccionamiento; también los que habitamos en México, aunque parece imposible no lo es.

Para que ocurra el cambio es necesario remontar valores cívicos y tradicionales, culturales auténticos; convencer por medio de la comunicación, inspirada en la verdad con oportunidad; simplificar los procedimientos técnicos y administrativos para facilitar que las cosas ocurran bien y cada vez mejor, dejar vicios y taras, aumentar habilidades y capacidades para su propio crecimiento y beneficio a la vez sumando sus esfuerzos y la productividad de

calidad que tanto necesitamos para ser rentables y competitivos ante el embate de las circunstancias que en la actualidad nos condicionan, como la apertura de las fronteras, y el tratado de libre comercio México -- Estados Unidos -- Canadá.

Lo único constante en la vida son los cambios y aunque mucho se ha hablado y escrito del cambio, existe una resistencia tan fuerte al mismo que realmente un porcentaje mínimo de hombres son los que están dispuestos a llevarlo a cabo.

De acuerdo a la experiencia obtenida en la industria he observado que efectivamente tanto los directivos, los mandos intermedios y empleados por el hecho de participar en ella conocen y realizan las tareas cotidianas, pero es importante hacerles notar a través de un modelo administrativo, la diferencia que existe entre el hacer cosas y el involucramiento real que la empresa demanda para poder contribuir al desarrollo organizacional, dando los resultados que se requieran para tales efectos.

Es importante contar con un modelo que nos permita ver que existen mejores beneficios si realizamos nuestras labores técnicamente, que así se contribuye a un crecimiento organizacional más rápido, sobre bases firmes ya que se estará realizando la acción administrativa con mayor calidad.

Considero que es importante que los profesionistas recién egresados se den cuenta a través de este trabajo de la



necesidad urgente que existe de contar con gente de acción, decidida y de resultados positivos, que verdaderamente se involucren en la problemática de la organización para la cual trabajan.

Desde luego la formación profesional empieza con nuestras primeras experiencias de trabajo, espero que lo mencionado en este capítulo sirva para reflexionar sobre el papel tan importante y la responsabilidad que tenemos desde nuestros inicios en la vida de las organizaciones y por lo tanto de la comunidad y del país.

Con este trabajo espero crear una inquietud para que la estabilidad, avance y desarrollo de las instituciones para las cuales prestamos nuestros servicios y por todo el personal que labora en ellas se logre en medida que pongamos la decisión y el esfuerzo que nos demanda la época, que no nos dejemos arrastrar por la indiferencia, que siempre exista en nosotros la ambición, coraje y persistencia para empujar hacia mejores metas, que no caigamos en un conformismo tal que el día de mañana ubique a nuestra empresa en una grave inestabilidad y que esto se deba a nuestra negligencia.

## LA EMPRESA

### CAPITULO 1

## 1.1 ANTECEDENTES

Con el fin de ubicar a la empresa haremos una breve perspectiva histórica.

Se trata de una empresa química, ubicada en la zona industrial de TLALNEPANTLA en el Estado de México.

Esta inició su actividad en los años 60 's con tan sólo un empleado que comercializaba productos químicos importados de Estados Unidos, dentro de la misma década ya se fabricaron algunos productos en sus instalaciones y también se hicieron varias exportaciones a Sudamérica, en este entonces el personal que ya laboraba eran aproximadamente treinta personas.

En la década de los 70 's se manufacturaron nuevos productos y se intensificaron las exportaciones a Sudamérica incluyendo algunas a los Estados Unidos.

Las actividades se mantuvieron en el mismo tono en la siguiente década, sólo que en el año de 89 esta pequeña industria paso a formar parte de un grupo transnacional. Los productos que en esta empresa se han venido manufacturando son a su vez materias primas para la industria de las tintas, el calzado, las pinturas, los recubrimientos, etc.

La empresa dentro de las tres décadas a que se hace referencia fue logrando cada vez un lugar más importante en el mercado.

Desde mi punto de vista considero que debido a las condiciones generales de la época y a la casi nula competencia

se logro un crecimiento apresurado y se pudiera decir que casi inesperado, creo que como consecuencia de esto las personas encargadas de la dirección de la empresa se preocuparon únicamente por que su participación fuera cada vez más fuerte en el mercado local y también en algunos países sobre todo en América, esto fue logrado a través de nuevos productos, con buena calidad y tecnología bien definida pero con una estructura que en mi opinión no era la adecuada para el futuro.

Pienso que no se estableció una organización administrativamente objetiva, creándose una empresa de tipo familiar, asignando tareas de acuerdo a como se presentaron las necesidades del momento y tomando decisiones por mero sentimiento, el personal que ocupó cargos directivos no se preocupó por una actualización real que el medio requería, motivo por el cual nunca se realizó una planeación estratégica bien definida y por lo tanto no se permeo en la estructura existente, manteniéndose un núcleo muy cerrado mismo que decidía la vida de la empresa. Con el fin de que se tenga un panorama de cómo estaba y ha venido cambiando la estructura organizacional, mostraré algunos organigramas de la empresa, iniciando por la estructura que existió hasta 1990, después su primera modificación y posteriormente el organigrama actual. Desde luego es necesario tomar en cuenta que cada empresa es muy particular en su estructura por las características propias de la misma y además considerando la flexibi-

lidad operativa con que debe contar para dar respuestas ágiles que el entorno exige.

Los comentarios posteriores a los organigramas son basados en la experiencia obtenida en cinco años dentro de la empresa que sirve como referencia para este trabajo, desde luego se comenta lo más significativo que en ellos se observa y que coincide con la experiencia real, los cuales considero han contribuido en gran medida para llegar a la estructura actual.

### 1.1.1 PRIMERA ETAPA

( Hasta el 30 de noviembre de 1990 )

Debido al tamaño de estructura es notorio que existe duplicidad de funciones entre la posición del director general y el sub-director general ya que la totalidad del nivel gerencial con excepción del contralor reportan a la sub-dirección general. Dentro del área administrativa existe una incongruencia dada la existencia de una sola gerencia para las áreas de compras y personal, es bien sabido que el que a dos amos atiende con alguno queda mal.

En las áreas de mantenimiento y producción existe un nivel denominado sobrestante llamado así como si fuera un supervisor de segunda, por lo tanto las indicaciones fluyen al siguiente nivel operativo tarde y con una deformación de la comunicación que entre el nivel de supervisión y sobrestante no esta correctamente definido sobre quien recae la responsabilidad.

Dentro de esta estructura existen 79 posiciones de personal no sindicalizado y 54 posiciones de personal sindicalizado.



### 1.1.2 SEGUNDA ETAPA

( Del 12 de diciembre de 1990 al 30 de abril de 1991 )

Para explicar como considero esta segunda etapa es importante hacer mención que este cambio se da por dos razones.

1.- Por primera vez en la historia de la empresa se determinó a través de un comité gerencial modificar la estructura en forma significativa, analizando vicios y deficiencias; aunque existieron cambios importantes se siguieron soportando irregularidades de funcionalidad.

2.- La empresa contó con nuevos accionistas los cuales también establecieron modificaciones.

Primeramente se observa que el nombramiento de Director es honorífico en parte dado que solo es responsable del área comercial y de las áreas directamente operativas, manteniéndose fuera el área administrativa.

La persona que tenfa el cargo de gerente de compras y personal es nombrada gerente administrativo responsabilizándose además del área contable y proceso de datos que aún prevalece en la empresa; se observa ya una independencia interdepartamental, con relación a las áreas de compras y personal, lo incongruente en el departamento de compras es que existiendo una coordinadora de compras, el comprador le reporte directamente al gerente del área.

Por otro lado en producción existe un jefe para almacén de refacciones y otro para almacén de materia prima y

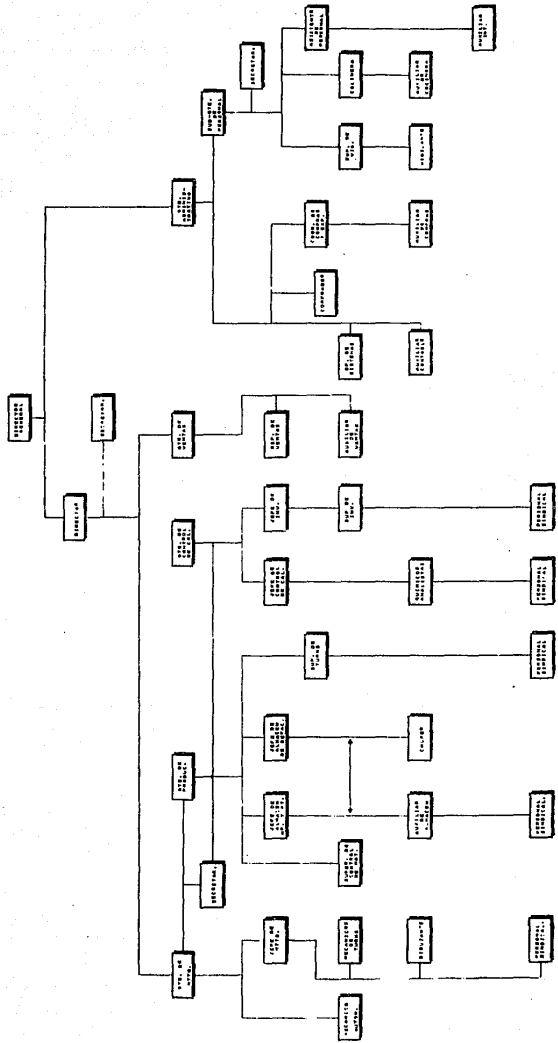


producto terminado con personal a cargo en común, es notorio que bien pudiera ser una sola persona la responsable de almacenes.

Considero que en el área técnica esta por demás la posición del supervisor de planta piloto ya que sólo cuentan con cuatro personas sindicalizadas que puede supervisar en forma directa el jefe del departamento.

En esta estructura existen 64 posiciones de personal no sindicalizado y 50 posiciones de personal sindicalizado.

ORGANIGRAMA SEGUNDA ETAPA  
 C DEL 1º DE DIC. DE 1990 AL 30 DE ABRIL DE 1991



64 POSICIONES DE PERSONAL NO SINDICALIZADO  
 50 POSICIONES DE PERSONAL SINDICALIZADO

### 1.1.3 TERCERA ETAPA

( A partir del 12 de mayo de 1991 )

En esta estructura la posición de Director desaparece, existe ahora un gerente de operaciones y tecnología del cual dependen las áreas operativas de la planta.

Considero que dentro de esta estructura aún se mantienen las siguientes irregularidades.

La duplicidad de jefes en almacén, la posición del supervisor de planta piloto así como la del comprador.

Debido a que el gerente de producción es quién ocupa la nueva posición creada, en mi opinión es necesario que cuente con un jefe de producción.

Tanto las áreas de operación y tecnología como la comercial y administrativa reportan directamente a un director general corporativo.

En esta estructura existen 64 posiciones de personal no sindicalizado y 50 posiciones de personal sindicalizado.



## 1.2 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Todos los directivos tienen diferentes formas de establecer objetivos y tienen también distintos estándares de rendimiento. El cuestionamiento que se pudiera plantear es ¿ existen y han sido dados a conocer el sistema de trabajo y los objetivos de la compañía ? si existen, ¿ han sido determinados de acuerdo a las necesidades reales de la empresa ?

Recordando un poco los antecedentes en donde menciono que se creó una empresa de tipo familiar y al núcleo tan restringido que se formó, pienso que debido a esto no se transmitieron adecuadamente los objetivos al personal y además no se contó con un sistema uniforme de trabajo a nivel compañía. Por tal motivo existe una dispersión muy fuerte entre las diferentes áreas, ya que cada quien realiza lo que más o menos considera es importante o necesario, lográndose con esto una aparente estabilidad, cuando por el contrario ahora es más que nunca necesario elaborar y dar a conocer un plan de empresa que una la energía y que sea conducida a un mismo fin.

Es tiempo de darnos cuenta que la inercia arrastrada no la podemos continuar ya que en otras épocas ni siquiera se sentía dado que el mercado era nuestro y la empresa no vendía, le compraban.

Cuando en la organización existen resultados positivos ( utilidades ) por lo general se descuidan los recursos humanos y estos a su vez no lo sienten tan marcado porque

los resultados aparentemente no van mal, pero en los momentos difíciles son la mayoría de los recursos humanos quienes descuidan la compañía, motivo por el cual, es necesario lograr una adecuada estabilidad y crear un nuevo entusiasmo en el personal que al fin de cuentas es quien da resultados.

Tratando de mostrar la situación real de la compañía en la actualidad, en mi opinión es importante analizar las fuerzas y debilidades, las cuales considero posee; así también las amenazas y oportunidades que forman parte de la vida de la empresa siendo estas las que en gran medida dependen del exterior.

### 1.2.1 FUERZAS Y DEBILIDADES

#### FUERZAS

- LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL
- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
- TECNOLOGIA BIEN DEFINIDA
- FLEXIBILIDAD EN LA OPERACION
- EQUIPO DE PROCESO CON LARGA VIDA UTIL
- CAPACIDAD Y EXPERIENCIA PARA EXPORTAR
- DISPONIBILIDAD DE ENERGETICOS PARA LA CAPACIDAD INSTALADA
- INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA CRECIMIENTO
- PERTENECER A UN GRUPO INTERNACIONALMENTE FUERTE

#### DEBILIDADES

- DESANIMO DEL PERSONAL
- FALTA DE CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- FALTA DE EVALUACION DE RESULTADOS
- LENTITUD EN LA TOMA DE DECISIONES
- REDUCIDA LINEA DE PRODUCTOS

Los conceptos antes mencionados son los que en opinión del nivel gerencial son los más relevantes.

## FUERZAS

Sin lugar a duda, el recurso más valioso e importante que existe en las organizaciones es el personal, puesto que este a través de sus experiencias y habilidades, es quien maneja los demás recursos con los que cuenta.

El personal puede mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los demás recursos materiales y técnicos lo cual no sucede a la inversa.

Considero que la experiencia que el personal de la empresa tiene es la requerida para atender el presente, y con una constante actualización y capacitación podrá enfrentar los retos venideros.

La empresa cuenta con tecnología propia y bien definida, desarrollada durante toda la vida de la misma, la cual se actualiza y diversifica constantemente, motivos por los cuales esta empresa es líder a nivel mundial.

No obstante que se trata de una industria de procesos especializados, se tiene la facilidad que ante cambios súbitos de la demanda, ya sea hacia arriba o hacia abajo es totalmente factible realizar los ajustes necesarios para lograr la satisfacción de los clientes.

Por otro lado a mediano plazo no se vislumbran reparaciones o reposiciones de equipo que requiera inversiones fuertes, ya que los equipos existentes se encuentran en buenas condiciones de uso.

La experiencia para realizar las exportaciones data desde que en la empresa se manufacturaron los primeros produc -



tos, estas se han realizado año tras año a Europa y Latinoamérica, motivo por el cual se tiene una basta experiencia.

Por la ubicación geográfica en la cual se localiza la empresa posee una fuerza muy importante debido a que, cuenta con una conexión oficial de gas natural, practicamente se tiene energía eléctrica sin restricciones, existe una planta de emergencia para las eventualidades, asi mismo se cuenta con un pozo que excede en tres veces las necesidades actuales de la compañía, también existe una capacidad duplicada para la generación de vapor que es esencial para la producción.

La compañía cuenta con una extensión de terreno, equipos, oficinas, estacionamientos, almacenes, etc., y en general instalaciones propias para el crecimiento, sin que esta necesite mayores inversiones para abastecer un mayor mercado.

Es importante hacer mención de la facilidad de comunicación que tiene, cado que existe un escape de ferrocarril, carretera municipal y autopista federal.

La relevancia que se tiene de pertenecer a un grupo internacionalmente fuerte, consiste en la posibilidad de obtener capital fresco, el reconocimiento de una firma, la oportunidad de incursionar en nuevos mercados, el alcance de nuevas tecnologías y desarrollo para el personal que labora en la empresa.

## DEBILIDADES

Mucho se ha dicho y escrito que el personal es el recurso más importante para las organizaciones, sin embargo en la realidad, en muchas de estas, este principio se ha visto deteriorado, debido a la falta de atención que los empresarios le tienen, ya que se ha observado que su mayor interés es dirigido a los demás recursos pero principalmente a los recursos financieros, y se olvidan que precisamente son los recursos humanos quienes hacen posible la generación del bienestar económico.

Las debilidades observadas en la empresa que sirve de referencia se pueden describir de la siguiente manera.

- Desánimo del personal.- esto es debido a que cuando se presentan ideas, con el objeto de aportar cambios positivos, estas casi nunca son tomadas en cuenta, así también la falta de comunicación ocasiona el desánimo y los intereses del personal no van de acuerdo con los intereses de la compañía, ya que no se ha tomado cariño a la camiseta.
- Falta de claridad en los objetivos de la empresa.- al no existir una adecuada comunicación, los objetivos de la empresa no son conocidos por el personal, motivo por el cual, solo se tienen los que se conocen a través de la comunicación informal y por lo tanto son totalmente confusos.
- Falta de evaluación de resultados.- la dedicación, empeño y esfuerzo que el personal tiene para realizar sus

actividades en la empresa se ven minados ya que no ha existido un sistema de evaluación, ni una retroalimentación que permita reconocer el desempeño realizado.

- Lentitud en la toma de decisiones.- la inercia existente y la resistencia tan notable al cambio, traen como consecuencia que las decisiones trascendentales permanezcan en la libreta de pendientes, significando esto, la pérdida de grandes oportunidades para la empresa.

- Reducida línea de productos.- en las últimas décadas la humanidad ha tenido un ritmo muy acelerado de vida, con cambios constantes, descubrimientos, investigaciones, desarrollos, etc., desde luego las instituciones son quienes han generado estos cambios, pero en esta empresa se quedaron al margen de la evolución, ya que a través de la historia no existió un impulso real y decidido a la investigación y desarrollo. Una evidencia de esto es que se siguen manteniendo las mismas líneas de productos que hace 20 años.

### 1.2.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

#### AMENAZAS

- REDUCCION DE VENTAS
- COMPETENCIA NACIONAL
- COMPETENCIA INTERNACIONAL
- RESTRICCIONES POR EL MEDIO AMBIENTE (S E D E S O L)

#### OPORTUNIDADES

- NUEVOS PRODUCTOS
- MEJORA EN EL SERVICIO
- NUEVOS MERCADOS
- TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Estos conceptos en la opinión del nivel gerencial son los más relevantes.

## AMENAZAS

Debido a la apertura de las fronteras y con una importante reducción en las tarifas arancelarias, en principio ha sido relativamente fácil la constitución de pequeñas organizaciones, que su función principal es traer productos del extranjero para revenderlos a precios inclusive por debajo de los que la industria nacional puede ofrecer, ya que son organizaciones únicamente comercializadoras y por ende no tienen una infraestructura como compañía productora con todas las obligaciones que para estas últimas representa.

Así mismo las oportunidades y facilidades que compañías extranjeras han visto para introducir sus productos al país, generando con esto una competencia más fuerte. Estos factores han contribuido de manera importante para que la reducción en las ventas de la empresa sea significativa y se pueda considerar como una amenaza.

Otro aspecto que se puede considerar como una amenaza es que en materia ambiental no existía una legislación que obligara a los empresarios a tomar las medidas necesarias para mantener las condiciones ecológicas adecuadas, por lo tanto muy pocas industrias se preocuparon por contar con estas condiciones para su operación.

La amenaza se puede considerar para aquellas industrias que no cuentan con las mínimas normas de seguridad ecológica, y al existir una legislación tendrán que realizar grandes inversiones para seguir operando, lo cual muchas

no las podrán realizar y probablemente prefieran terminar con sus operaciones.

## OPORTUNIDADES

Una oportunidad fundamental para la empresa se traduce en la exigencia de desarrollar las especificaciones que den como resultado productos con características que sean objeto de demanda en el mercado externo, necesitamos ser productivos para que los costos nos permitan competir en precio con otras mercancías iguales o similares.

En mi opinión, debido al proteccionismo de la industria, desde luego equivocado, pocos empresarios se preocuparon y ocuparon por alcanzar niveles de desarrollo que le permitieran a sus organizaciones poder competir a nivel internacional.

En México existía la consciencia de que por lo general se conseguían artículos caros y malos, pero al no existir otras alternativas se tenían que adquirir.

Con el ingreso de México al GATT, la participación de nuevos productos en el mercado ha traído como consecuencia que la industria nacional, se ocupe de buscar un desarrollo integral ya que si no es así, existe el riesgo de quedar fuera del mercado.

Creo que este crecimiento no puede seguir esperando más, que tenemos industrias en México que han realizado esfuerzos necesarios para lograr permanecer y ser competitivos en el ámbito internacional.

La creación de nuevos productos, nuevos procedimientos que puedan funcionar bien con el tiempo, es generalmente para una empresa difícil, pero es importante enfrentar esa

situación, ya que está demostrado que las compañías excelentes son innovadoras y una gran proporción de sus ingresos actuales, generalmente provienen de nuevos productos desarrollados durante los últimos años.

De aquí la oportunidad que existe para que la empresa dedique recursos a la experimentación y se pueda obtener como resultado la innovación de productos que contribuyan al fortalecimiento de la misma.

La gran mayoría de las empresas hablan mucho de lo tanto que valoran a sus clientes, uno de los aspectos que las distingue es que respaldan sus palabras con acciones reales y directas, que establecen un estrecho vínculo entre ellas y sus clientes.

Demuestran la convicción casi irracional de que existen solo para el cliente, la atención que le prestan a sus necesidades constituye la más sólida vanguardia de sus ideas.

Cada una de las actividades la debemos centrar en la adquisición de nuevos clientes y lograr la satisfacción de los ya existentes.

Es importante que exista prioridad en las áreas a menudo aisladas de los propósitos de mercadeo de otras empresas como contabilidad, ingeniería, personal, procesamiento de datos, etc., la simple intensidad de estas acciones por el cliente no es igualada por la competencia.

El concepto de la satisfacción del cliente no es algo nuevo, de esto se habla constantemente. La dura realidad



es, sin embargo, que este es uno de los valores universales y sorpresivamente sub-practicado en el ámbito empresarial de hoy.

Un tratado de libre comercio es la forma más primitiva de unión comercial entre varios países, es el foro más simple de negociaciones comerciales internacionales.

El tratado de libre comercio tendrá costos y en algunos casos muy elevados, pero también dará una gama interminable de negocios que serán tomados únicamente por los que quieran tomarlos.

Dado que la actitud de la empresa mexicana dará diferentes y variados resultados, es importante considerar, que solo la actitud positiva hará la diferencia exitosa.

La empresa mexicana deberá buscar su nicho de mercado que le permita crecer y consolidarse internacionalmente, e iniciar el proceso exportador, mediante la eficiencia de su planta y la localización de fuentes de materias primas que reúnan las condiciones apropiadas para su competitividad internacional. Adicional a esto, la empresa mexicana deberá entender que la internacionalización es inminente y que es un hecho que la competencia internacional ya está en México; y que sus días son contados si no se nivela para hacer frente a esta situación.

No debemos olvidar que la tecnología participa de forma especial, lo que obliga a mantenerse a la vanguardia y que no será la mano de obra su único aliado.

Por último la empresa mexicana deberá ser más participa -

tiva en las negociaciones que realice el gobierno, para garantizar que dichas acciones se hagan conforme a los intereses del país.

En sí, un tratado de libre comercio, firmado en condiciones favorables deberá tener en mi opinión las siguientes ventajas.

- 1) Nivelación de los costos de mano de obra
- 2) Incremento en la participación de inversión extranjera
- 3) Incremento en las exportaciones mexicanas
- 4) Mejoramiento en las legislaciones internas del país
- 5) Mejoramiento del poder adquisitivo del país
- 6) Mayor participación del sector privado en los intereses del país
- 7) Generación de nuevos empleos
- 8) Incremento obligado del nivel educativo

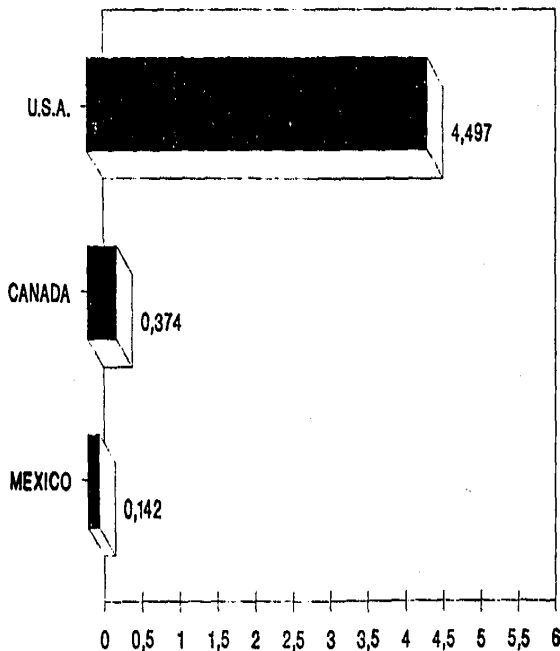
Aunque para poder enfrentar la firma del tratado pienso que requerimos:

- 1) Desarrollar una nueva cultura empresarial
- 2) Buscar mayor movilidad y capacidad de respuesta
- 3) Tener una clara y eficiente organización
- 4) Realizar una eficiente planeación estratégica.

A continuación se muestran dos gráficas en las cuales, se observa el tamaño de los mercados de Estados Unidos, Canadá y México. Así como un comparativo del tamaño de los bloques económicos de Latinoamérica, Comunidad

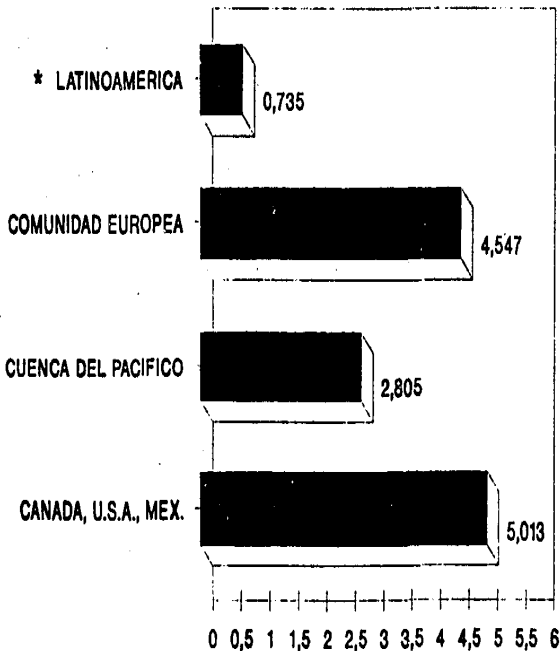
Europea, Cuenca del Pacífico y Canadá - Estados Unidos -  
México.

# EL TAMAÑO DE LOS MERCADOS



FUENTE: BANCO MUNDIAL  
MILES DE MILLONES DE DOLARES, EN BASE AL PIB. 1987

# LOS BLOQUES ECONOMICOS



FUENTE: BANCO MUNDIAL  
MILES DE MILLONES DE DOLARES, EN BASE AL PIB.1987

• INCLUYE MEXICO

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO****CAPITULO 2**

## 2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se ha dividido conceptualmente en varias etapas y por diferentes autores.

La American Management Association considera que la administración contempla dos elementos, planeación y control, aunque al realizar la división del control en organización y supervisión, finalmente contempla tres elementos, planeación, organización y supervisión

Terry divide el proceso administrativo en cuatro etapas planeación, organización, ejecución y control.

Fayol considera cinco elementos para la administración, previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Koontz y O'Donnell hace una división de acuerdo a los siguientes elementos, planeación, organización, integración, dirección y control.

En mi opinión cualquier división del proceso administrativo por sencilla que sea es buena, lo importante es que exista y se aplique objetivamente de acuerdo a las características propias de cada organización.

Es importante hacer mención que para efectos de este trabajo se mostrara una panorámica del proceso administrativo de acuerdo a los elementos que Agustín Reyes Ponce considera y que son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

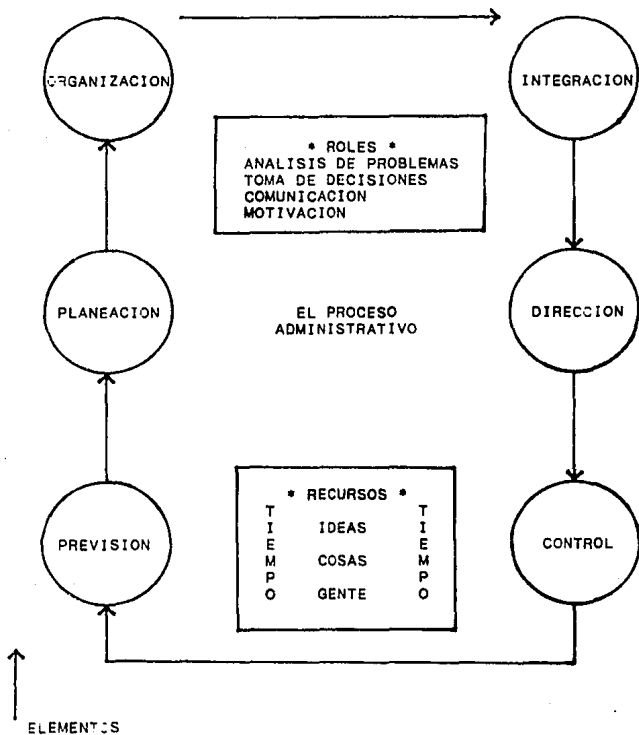
Se hace mención que solo se muestra el proceso administrativo de una manera muy general, aunque para efectos de este trabajo se contemplo en su extensión, motivo por el cual es recomendable profundizar en el proceso mismo para tener un mejor conocimiento.



Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las FASES, ELEMENTOS y ETAPAS que lo forman.

FASE ----	ELEMENTO -----	ETAPA -----
A: MECANICA	1 PREVISION	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
	2 PLANEACION	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS PRONOSTICOS PRESUPUESTOS
	3 ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
B: DINAMICA	4 INTEGRACION	SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO INTEGRACION DE COSAS
	5 DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION
	6 CONTROL	SU ESTABLECI- MIENTO SU OPERACION SU INTERPRETA- CION

DIAGRAMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



## I.- PREVISION

Implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual seria imposible hacer planes.

Previsión es, el elemento de la administración en que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, determinadas a través de un estudio, se pueden establecer las acciones a seguir, las cuales nos permitirán realizar los objetivos.

La previsión nos exige pensar antes de actuar, la persona que prevee con éxito determina lo que espera lograr y la forma mejor de proceder para lograrlo.

a) de previsibilidad

principios de la  
previsión

b) de objetividad

c) de medición

Objetivo.- la palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones, significa lo que se espera alcanzar en el futuro.

clasificación de  
objetivos

- a) individuales y colectivos
- b) generales y particulares
- c) básicos, secundarios y colaterales
- d) a corto y largo plazo
- e) naturales y subjetivos arbitrarios

Investigación.- una vez fijados los objetivos sabemos cual es el fin que perseguimos, por lo tanto a la investigación le corresponde ahora, determinar todos los factores, tanto positivos como negativos que influirán para conseguir el fin planteado.

Técnicas de  
investigación

	hechos
1a observación	experimentos
	registros
	determinación del universo
	muestreo
	formulación del cuestionario
1a encuesta	recolección de datos
	tabulación de los mismos
	interpretación de resultados

**Cursos alternativos.**- Estos cursos de acción nos ayudan a resolver el problema de eficientar la adaptación de los medios al fin.

Existen tantos caminos a seguir y tantas variables y limitaciones que se pueden considerar que la evaluación puede resultar muy difícil, por lo tanto es importante contar con distintas alternativas, para poder escoger, cambiar o alternar según sea el caso, esto con el propósito de alcanzar el fin buscado.

## II.- PLANEACION

Es el elemento administrativo que consiste en elegir entre las diversas posibilidades de acción completa, dentro del campo de cualquier función, lo más eficaz o productiva. Goetz ha dicho que planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

Principios de la  
planeación

- a) De precisión
- b) De flexibilidad
- c) De unidad

Políticas.- Son interpretaciones de forma general que guían el pensamiento en la toma de decisiones, por lo tanto se puede establecer que deben tener flexibilidad porque de lo contrario serian reglas.

Procedimientos.- Son guías para la acción, explican con exactitud y detalle la forma en que se deben realizar las actividades y establecen una cronología para su funcionalidad.

Programas.- Un programa es un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, recursos a emplear y algunos otros elementos que son necesarios para la realización de un curso de acción.

El establecimiento de un programa puede tener como consecuencia la elaboración de otros programas para el cumplimiento del programa general.

**Pronósticos.-** Es el realizar una conjetura de lo que esperamos suceda, de acuerdo a los planes trazados.

**Presupuestos.-** Es el plasmar los resultados que se esperan en términos numéricos, los presupuestos se pueden expresar en cualquier forma medible numéricamente.

### III.- ORGANIZACION

Terry define este elemento como el arreglo de las funciones que se necesitan para lograr el objetivo y una educación de autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen la ejecución de las funciones respectivas.

Principios de la organización

- a) De especialización
- b) De unidad o mando
- c) De equilibrio  
autoridad - responsabilidad
- d) De equilibrio  
dirección - control

Funciones.- Consiste en determinar tres criterios prácticos que son: 1) el trabajo que se debe hacer, 2) las personas que realizan el trabajo y 3) el lugar donde se realiza el trabajo.

Jerarquías.- La administración implica delegar responsabilidad y autoridad y los niveles jerárquicos son determinados precisamente de acuerdo al grado de responsabilidad y autoridad que se da dentro de cada línea.

Obligaciones.- Las obligaciones son establecidas de una manera concreta y específica a través de lo que conocemos como " El puesto " .



#### IV.- INTEGRACION

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como indispensables para el funcionamiento adecuado de una institución.

Principios de la integración de personas

- a) De la adecuación de hombres y funciones
- b) De la provisión de elementos administrativos
- c) De la importancia de la introducción adecuada

**Selección.-** Es elegir a la persona adecuada para que ocupe el puesto adecuado y así pueda desarrollar sus habilidades y potencial, para que estos sean satisfactorios a sí mismo y a la comunidad.

**Introducción.-** Tiene como objetivo fundamental lograr que el nuevo elemento se identifique y sienta que es parte integral del grupo social del que forma parte, de una manera rápida y eficazmente.

**Desarrollo.-** El desarrollo pretende encontrar y poner en practica las cualidades innatas que cada individuo posee, con el fin de que su realización sea lo más efectiva posible.

**Integración de cosas.-** Aunque la integración de cosas se estudia con mayor profundidad en las materias de producción

ventas, finanzas, etc. es importante considerar que dentro de esta integración de la administración juega un papel fundamental, dado que forma parte integral de la función misma de dicha integración de cosas.

## V.- DIRECCION

Es la función administrativa consistente en ejercer el mando de la unidad y asegurar su coordinación dentro de la misma y con otras unidades, manteniéndola como un organismo vivo y para conducirla al máximo cumplimiento de su misión, la dirección se empeña tenazmente en que lo que deba hacerse se haga.

Principios de la dirección

- a) De la coordinación de intereses
- b) De la impersonalidad de mando
- c) De la vía jerárquica
- d) De la resolución de conflictos
- e) Del aprovechamiento del conflicto

**Autoridad.-** La autoridad es una etapa esencial de la dirección, ya que a través de esta se logra la realización de todo lo planeado, en base a las decisiones de la persona al mando de la unidad.

**Comunicación.-** Es un proceso mediante el cual transmitimos ideas, datos, opiniones y actitudes para lograr el entendimiento y efectuar la acción, es indispensable para el logro en la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar las metas fijadas en la empresa.

**Supervisión.-** La función de supervisión, supone ver que las cosas se realicen como fueron indicadas, aunque la supervisión se da en todos los niveles de la organización, esta etapa del proceso corresponde en esencia a los niveles medios, llamados estos generalmente supervisores.

Sin lugar a dudas es una de las posiciones más difíciles dentro de la organización ya que el supervisor se encuentra entre lealtades y exigencias, es el intercomunicador entre los niveles superiores e inferiores a él.

**VI.- CONTROL**

Es la evaluación y corrección del desempeño, con la finalidad de que se alcancen los objetivos de la organización, así como los planes establecidos.

La previsión y el control van íntimamente ligados, dado que si no existen objetivos y planes, no es posible el control, ya que no se podría medir el desempeño si no existen criterios establecidos.

**Principios del control**

- a) Del carácter administrativo del control
- b) De los estándares
- c) Del carácter medial del control
- d) De excepción

## 2.2 IMPORTANCIA DE SU APLICACION

Debido a que la administración es realizada a través del proceso administrativo, es importante que recordemos una definición de administración general.

" Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado ".

Una de la principales funciones del licenciado en administración es lograr la optimización de los recursos para cumplir el grado máximo de la satisfacción de los objetivos previamente establecidos.

Tradicionalmente la clasificación de los recursos se ha considerado de la forma siguiente:

MATERIALES ( equipo, materia prima, dinero, etc. )

RECURSOS                    TECNICOS ( normas, procedimientos, instructivos, manuales, etc. )

HUMANOS ( experiencia, conocimientos, motivación, etc. )

A través de la historia estos tres recursos han sido y seguirán siendo indispensables para el desarrollo y la existencia de las empresas, pero además existe otro recurso que por su naturaleza debe ser considerado dentro de este tema, un recurso que a través de la evolución y avances tecnológicos han ido adquiriendo importancia única en los criterios para la toma de decisiones, " EL TIEMPO ".

Debido al ritmo de vida tan acelerado que existe en las empresas, considerar al tiempo como un recurso es indispensable para establecer el logro de objetivos. Es así que el administrador por medio del proceso administrativo se desarrolla en el ámbito organizacional para el logro de metas.

Si bien es cierto al licenciado en administración le corresponde en primera instancia la aplicación del proceso administrativo, también es cierto que todos y cada uno de los integrantes de la empresa independientemente de la profesión que tengan o la posición que ocupen, al realizar sus actividades están aplicando el proceso administrativo. De aquí la importancia que este tiene dado que es la gente quien mueve los demás recursos y lo hace aplicando los elementos y etapas del proceso mismo.

**MODELO DE APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**



El modelo consiste en la elaboración y aplicación de un cuestionario de 50 preguntas basadas en los elementos y etapas del proceso administrativo, las cuales pretenden medir el grado de aplicación de cada una de estas en las diferentes áreas de la empresa. Las preguntas se encuentran clasificadas de acuerdo a lo siguiente:

<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>		
PREVISION	OBJETIVOS	1	pregunta(s)
	INVESTIGACION	5	"
	CURSOS ALTERNATIVOS	1	"
PLANEACION	POLITICAS	2	"
	PROCEDIMIENTOS	3	"
	PROGRAMAS	3	"
	PRONOSTICOS	3	"
	PRESUPUESTOS	2	"
ORGANIZACION	FUNCIONES	2	"
	JERARQUIAS	3	"
	OBLIGACIONES	2	"
INTEGRACION	SELECCION	1	"
	INTRODUCCION	3	"
	DESARROLLO	3	"
	INTEGRACION DE COSAS	1	"
DIRECCION	AUTORIDAD	3	"
	COMUNICACION	4	"
	SUPERVISION	1	"
CONTROL	SU ESTABILIDAD	2	"
	SU OPERACION	2	"
	SU INTERPRETACION	3	"

Los cuestionarios han sido aplicados hasta el nivel de supervisión, como se puede observar en el organigrama de la tercera etapa ilustrado en el capítulo 1 ( pag. 18 ), representando una muestra del 31% del total del personal de confianza, el cual constituye el 90% del personal que tiene gente bajo su responsabilidad y por consecuencia realiza funciones administrativas, las cuales influyen directamente en los resultados de la empresa.

El cuestionario ha sido aplicado al personal de las áreas técnica, comercial y administrativa, para cada una de las cuales se ha realizado un análisis.

El área técnica la constituyen los departamentos de producción, mantenimiento, control de calidad, desarrollo y almacenes.

El área comercial esta formada por el departamento de ventas.

El área administrativa esta integrada por los departamentos de sistemas, compras, contabilidad y personal.

Los rangos y escalas determinados para su evaluación son:

0.0	a	4.0	DEFICIENTE
4.1	a	6.0	MALO
6.1	a	7.5	ACEPTABLE
7.6	a	9.0	BUENO
9.1	a	10.0	SOBRESALIENTE

Los resultados a obtener se ilustrarán por medio de gráficas de acuerdo a lo siguiente:

a).- En las gráficas 1A; 2A; 3A y 4A se podrán observar los resultados de los elementos del proceso a nivel compañía, así como en las áreas técnica, comercial y administrativa respectivamente.

b).- En las gráficas marcadas con las claves 5A; 6A; 7A; 8A; 9A y 10A se presentan los resultados de la compañía de cada uno de los elementos subdivididos en las etapas que cada uno de estos tiene.

c).- Finalmente las gráficas 11A; 12A y 13A representarán los resultados en cada una de las áreas por etapa.

## ANALISIS ADMINISTRATIVO

El objetivo del cuestionario es conocer las fuerzas y debilidades que desde un ángulo esencialmente administrativo se pueden observar, con la finalidad de determinar el campo de oportunidad, y así mejorar las actividades que realizamos diariamente.

Se solicita contestar las preguntas dando la calificación que considere tiene cada una de ellas, en la escala marcada del 1 al 10.

1.- ¿ Cuenta con objetivos su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- ¿ Observa cual es el ambiente de trabajo en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- ¿ Efectúa estudios para determinar si sus métodos de trabajo son los más apropiados para sus actividades ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.- ¿ Hace análisis para ver si los recursos financieros asignados a su área son los adecuados para que pueda realizar sus funciones eficientemente ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.- ¿ Cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- ¿ Cuenta con las herramientas necesarias para hacer su trabajo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.- ¿ Considera distintas alternativas para resolver la problemática que se presenta en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- ¿ Existen políticas en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- Si existen, ¿ son claras ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- ¿ Existen procedimientos en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11.- Si existen, ¿ son conocidos por su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.- ¿ Son claros para su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.- ¿ Existen programas de trabajo en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14.- Si existen, ¿ son conocidos por su gente ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15.- Estos programas, ¿ son claros para su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16.- ¿ Hace pronósticos sobre las actividades que debe desarrollar ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17.- ¿ Son claros ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18.- ¿ Son conocidos por su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19.- ¿ Existen presupuestos para su departamento ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20.- ¿ Son conocidos por su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 21.- ¿ Considera que están bien definidas las funciones de su área ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 22.- ¿ Conoce el organigrama de su departamento ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 23.- ¿ Conoce el organigrama general de la empresa ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 24.- ¿ Considera que están bien definidos los niveles jerárquicos de su área ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 25.- ¿ Conoce la descripción de su puesto ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 26.- ¿ Sabe quienes son sus clientes internos ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 27.- ¿ Sabe quienes son sus clientes externos ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 28.- ¿ Considera que el personal que colabora en su área cuenta con las características mínimas necesarias para desempeñar su puesto ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 29.- ¿ Existe una introducción adecuada al personal de nuevo ingreso ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 30.- ¿ El personal de nuevo ingreso conoce cuáles son las prestaciones a las que tiene derecho ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 31.- ¿ Proporciona a su personal de nuevo ingreso una inducción sobre lo que desempeñará en su posición ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 32.- ¿ Existe entrenamiento para usted en su área ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33.- ¿ Otorga entrenamiento al personal de nuevo ingreso en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34.- ¿ Conoce los procedimientos de operación de su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35.- ¿ Existe entrenamiento en el área para su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36.- ¿ Considera que los canales de autoridad en su área están bien definidos ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

37.- ¿ Se le ha indicado como debe realizar su trabajo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

38.- ¿ Le revisan la forma en que realiza su trabajo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

39.- ¿ Considera que las instrucciones que recibe para realizar su trabajo, se transmiten oportunamente ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

40.- ¿ Existe intercambio de información con su jefe referente a las actividades de su trabajo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

41.- ¿ Supervisa el trabajo del personal a su cargo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

42.- ¿ Transmite oportunamente las instrucciones a su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

43.- ¿ Informa a su personal sobre las actividades inherentes a su trabajo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

44.- ¿ Existen controles para las actividades que realiza en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

45.- ¿ Realiza revisión de sus objetivos fijados ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

46.- ¿ Son suficientes los controles que se llevan en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

47.- ¿ Los controles que lleva en su área son eficientes ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

48.- ¿ Los controles que lleva en su área son claros para su personal ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

49.- ¿ Se analizan los resultados obtenidos en su área ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

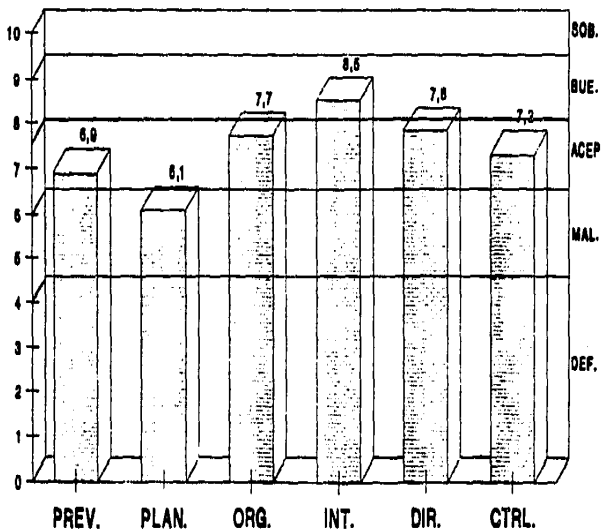
50.- ¿ Conoce los resultados obtenidos a nivel empresa ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  
EN LA EMPRESA**

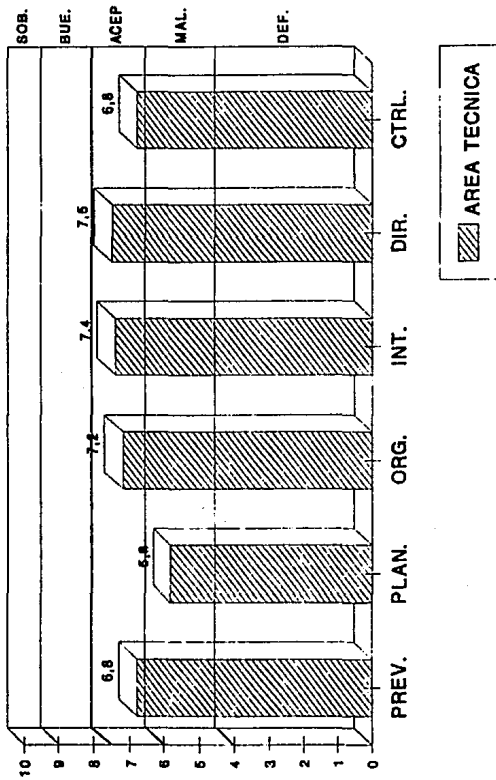
# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO TOTAL COMPAÑIA



TOTAL COMPAÑIA

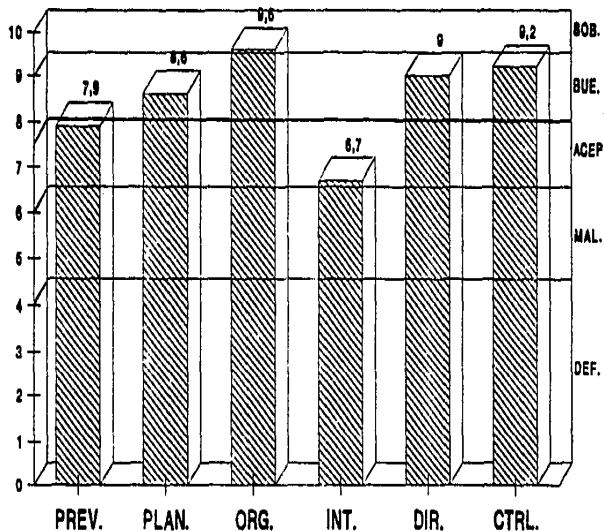
GRAF 1A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO AREA TECNICA



GRAF 2A

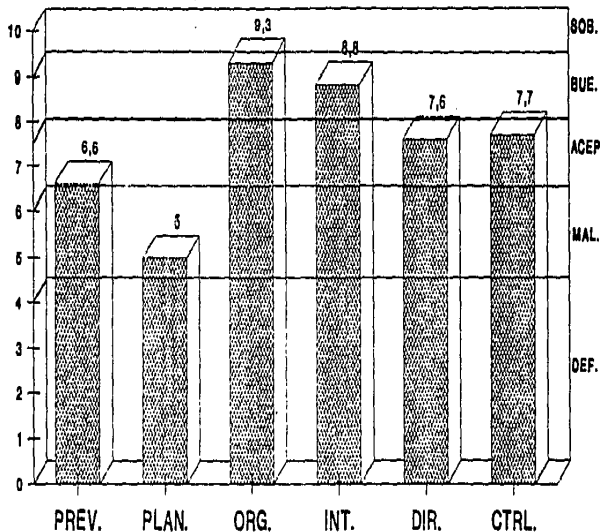
# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO AREA COMERCIAL



GRAF 3A

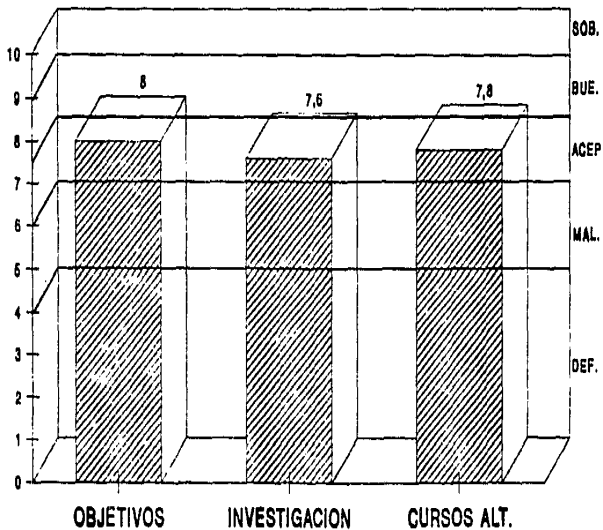
# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

## AREA ADMINISTRATIVA



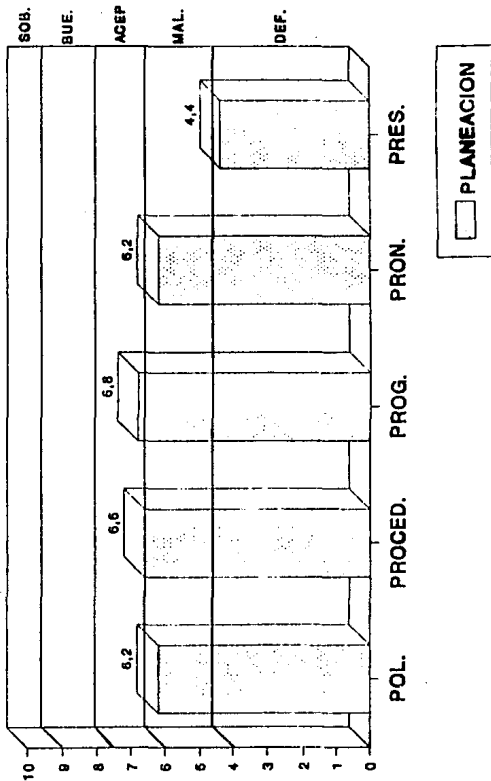
GRAF 4A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO PREVISION CIA.



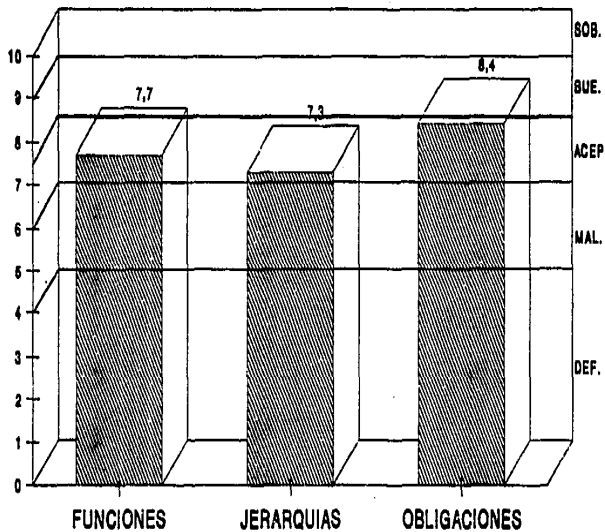
GRAF 8A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO PLANEACION CIA.



GRAF 6A

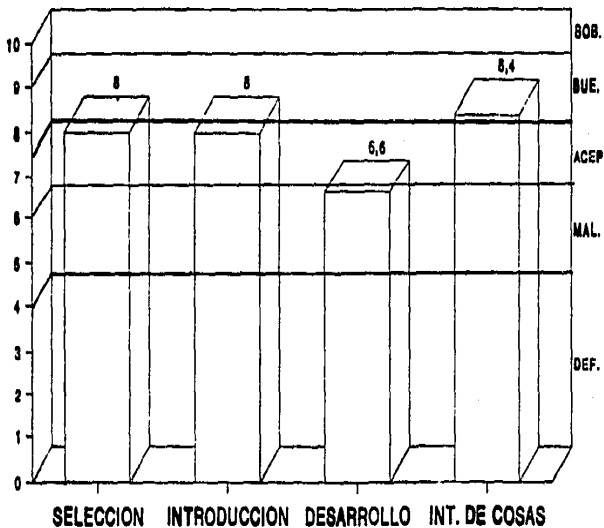
# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO ORGANIZACION CIA.



GRAF 7A

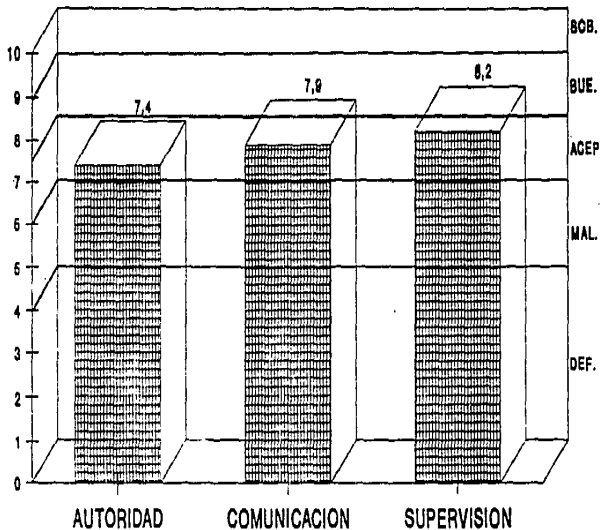


# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO INTEGRACION CIA.



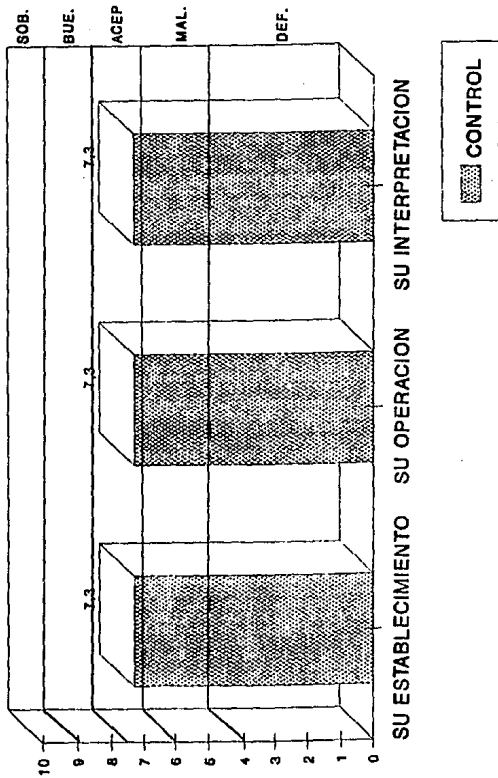
GRAF 6A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DIRECCION CIA.



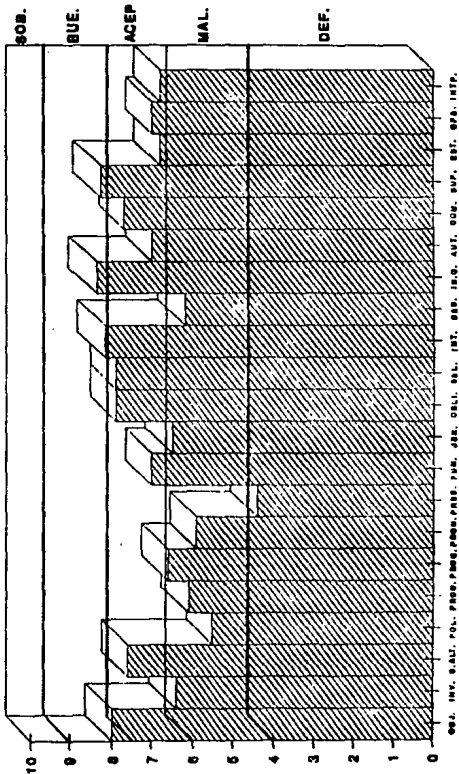
GRAF 9A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO CONTROL CIA.



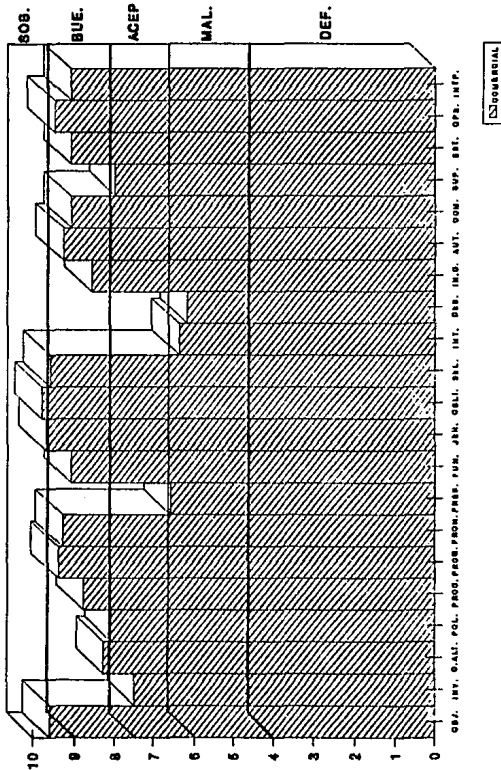
GRAF 10A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO AREA TECNICA



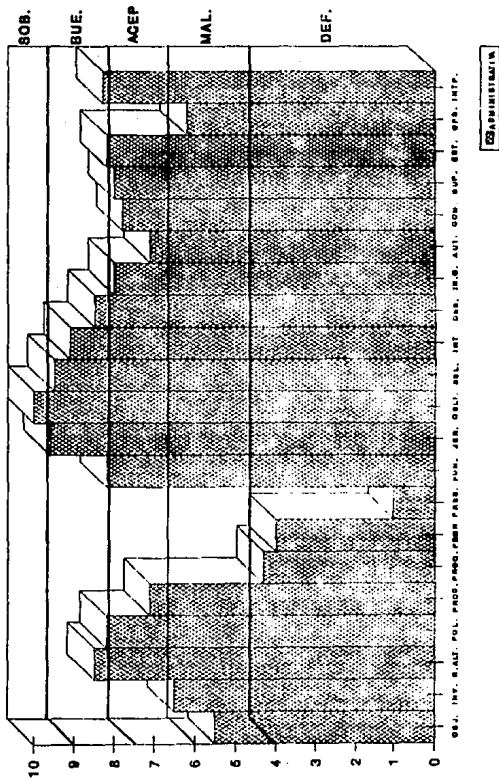
GRAF 11A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO AREA COMERCIAL



GRAF 12A

# DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO AREA ADMINISTRATIVA



GRAF 13A

#### 4.1 ANALISIS DE SU APLICACION EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA

En mi opinión es importante hacer algunos comentarios sobre los resultados a través del cuestionario y representados gráficamente.

Se debe considerar que el cuestionario fue aplicado posterior al último cambio estructural, que sin lugar a dudas las modificaciones que sufrió la empresa trajeron como consecuencia una evaluación diferente a la que a mi juicio se hubiese obtenido en cualquier etapa previa; logrando esta un nivel en términos generales aceptable, mejorando lo que hubiese logrado, como lo muestra la gráfica 1A.

En las gráficas 2A, 3A y 4A se observa una disparidad en la aplicación de los elementos del proceso en las tres áreas de la empresa.

El área técnica mantiene el nivel aceptable, excepto en planeación cuyo resultado fue malo.

Por otro lado, en el área comercial, la evaluación en previsión y planeación es buena; la organización, dirección y control obtuvieron una calificación de sobresaliente y la integración un nivel de aceptable.

En el área administrativa, los elementos se localizan en los siguientes parámetros. La previsión obtiene el promedio de la compañía; la planeación se encuentra en el rango de malo; la organización alcanza un nivel de sobresaliente y la dirección integración y control se ubican en

el parámetro bueno.

Con lo mencionado anteriormente es evidente que en las áreas integrantes no existe una claridad de lo que es y representa el proceso administrativo, ya que los resultados obtenidos son producto de que al realizar nuestras funciones, son desarrolladas únicamente basadas en las practicas que se han venido heredando, debido a la inercia y aislamiento que existió en la organización.

Considero que la evaluación obtenida en el área técnica ha sido la mas objetiva, el área comercial muestra resultados a mi juicio sobre evaluados ya que en la practica diaria y en los resultados es notorio que por ninguna razón superan lo realizado en las otras áreas de la empresa ya que en lo general en las tres áreas existe un funcionamiento semejante.

En la integración se valida un aislamiento por parte de las personas que forman el área comercial, dado el comportamiento diario del mismo.

La evaluación del área administrativa se puede considerar objetiva.



EL diagnostico de las etapas del proceso a nivel empresa arroja los siguientes resultados:

- Los objetivos, investigación y cursos alternativos obtienen buena evaluación ( se representa en la gráfica 5A ).
- Las políticas, procedimientos, programas, pronósticos, alcanzan una evaluación aceptable, y los presupuestos un rango malo ( gráfica 6A ).
- Las funciones y obligaciones se localizan a un nivel bueno y las jerarquías son aceptables ( gráfica 7A ).
- Por otro lado la selección, inducción e integración de cosas obtienen calificación buena, y el desarrollo mas bajo encontrándose tan solo en el rango de aceptable ( gráfica 8A ).
- La autoridad se ubica en un nivel aceptable, la comunicación y supervisión en un parámetro bueno ( gráfica 9A ).
- Dentro del control, sus tres etapas que son, su establecimiento, su operación y su interpretación se ubican dentro del rango aceptable ( gráfica 10A ).

Dentro de este diagnostico también es importante mencionar en que nivel se clasificaron las etapas del proceso, en cada una de las áreas de la empresa, a través del del siguiente cuadro:

ELEMENTO	ETAPA	A R E A		
		TEC.	COM.	ADVA.
PREVISION	OBJETIVOS	B	S	M
	INVESTIGACION	A	A	A
	CURSOS ALTIVOS.	B	B	B
PLANEACION	POLITICAS	M	B	B
	PROCEDIMIENTOS	A	B	A
	PROGRAMAS	A	S	M
	PRONOSTICOS	M	S	D
	PRESUPUESTOS	M	A	D
ORGANIZACION	FUNCIONES	A	S	B
	JERARQUIAS	A	S	S
	OBLIGACIONES	B	S	S
INTEGRACION	SELECCION	B	B	S
	INTRODUCCION	B	A	S
	DESARROLLO	A	A	B
	INT. DE COSAS	B	B	B
DIRECCION	AUTORIDAD	A	S	A
	COMUNICACION	B	S	B
	SUPERVISION	B	B	B
CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO	A	S	B
	SU OPERACION	A	S	A
	SU INTERPRETACION	A	S	B

D = DEFICIENTE  
M = MALO  
A = ACEPTABLE  
B = BUENO  
S = SOBRESALIENTE

**CONCLUSIONES**

Después de conocer los resultados de los cuestionarios y de plasmarlos en las gráficas, así como ubicar estos resultados en los comentarios del capítulo anterior, nos encontramos en posibilidades de mencionar las conclusiones de nuestro modelo administrativo.

El estándar determinado como mínimo a lograr tanto por la dirección general como por las personas encuestadas, es el rango de bueno.

Las acciones se consideran iniciando por el elemento que obtuvo la evaluación mas baja y así consecutivamente.

#### 1.- PLANEACION

Dentro de este elemento se necesita:

- a).- Elaborar y dar a conocer los presupuestos, iniciando por el área administrativa, luego la técnica y luego la comercial
- b).- Por lo que respecta a las políticas es necesario revisar las existentes, si son vigentes difundirlas, si no es así se requiere actualizarlas y darlas a conocer, y desde luego elaborar las faltantes.
- c).- Se requiere entrenar al personal para que pueda establecer los pronósticos para su área poniendo mayor atención en las áreas administrativa y técnica.
- d).- Es importante dar a conocer y dejar claros los procedimientos principalmente en el área técnica.
- e).- Es necesario establecer programas de trabajo en el

área administrativa, permear y responsabilizar al personal de su cumplimiento.

## 2.- PREVISION

a).- Es de vital importancia estimular la investigación en las tres áreas de la empresa.

b).- Se debe continuar entrenando al personal para que sepa detectar pros y contras de las diferentes opciones a tomar para que de una manera responsable y oportuna pueda elegir la mas adecuada.

c).- Es necesario establecer objetivos a nivel empresa y también en cada una de las áreas con participación de los responsables de efectuarlos, iniciando por el área administrativa ya que es la que muestra malos resultados.

## 3.- CONTROL

a).- Dentro del establecimiento de controles es necesario que se difundan los existentes y que sean conocidos interdepartamentalmente, la recomendación es que como primer punto se revisen los del área técnica.

b).- La interpretación demanda que exista claridad en los controles establecidos en la empresa.

#### 4.- ORGANIZACION

a).- Es fundamental dar a conocer el organigrama de la empresa a todo el personal y principalmente el del área técnica al personal adscrito a la misma, ya que por desconocimiento no están bien definidas y entendidas las jerarquías.

b).- Dentro de las funciones es necesario, que todo el personal cuente con su descripción de puesto y que le queden bien claras las funciones que el mismo puesto contempla. El área técnica requiere el inicio de esta acción.

c).- Es necesario crear consciencia y reforzar el valor que tiene el reconocer para quien o quienes realizamos nuestro trabajo en la empresa y buscar la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

#### 5.- DIRECCION

a).- Con referencia a la autoridad es necesario reforzar cuales son los canales reales.

En las áreas técnica y administrativa se deben establecer sistemas para enseñar al personal como debe realizar su trabajo y también se debe definir un mecanismo para la supervisión del mismo.

b).- Aunque a nivel empresa la comunicación es buena es importante que esta, sea transmitida veraz y oportuna,

se necesita establecer un sistema eficaz de comunicación

c).- Dentro de la supervisión solo se necesita que exista retroalimentación entre jefe y colaborador.

#### 6.- INTEGRACION

a).- Es importante dar un seguimiento eficaz a los planes y programas de capacitación en la empresa.

b).- Se requiere elaborar un manual de bienvenida y comentararlo con el personal de nuevo ingreso, así mismo es establecer un programa de entrenamiento para el inicio de las actividades del personal en la empresa.

c).- Es necesario continuar con el mecanismo de selección y buscar continuamente reforzar este paso tan importante para la empresa.

d).- Por lo que hace a la integración de cosas se requiere que el personal del área técnica se involucre con los programas, políticas y procedimientos existentes con el fin de que los conozca.

Como conclusión final deseo mencionar, que a través de este trabajo realizado, nos hemos dado cuenta que el proceso administrativo no es solamente teoría, como la gran mayoría de las personas lo hemos interpretado, y que por este motivo no le damos la importancia y el aprovechamiento que realmente tiene.

Con este ejercicio notamos claramente que se puede llevar a la práctica y que tenemos una herramienta sumamente valiosa para contribuir a que en las empresas de cualquier tipo, una vez aplicado, se pueda visualizar el campo de oportunidad que existe para mejorar el ejercicio de la administración y así lograr un desarrollo organizacional.



BIBLIOGRAFIA

- 1) GALICIA ARIAS FERNANDO  
INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA INVESTIGACION EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO  
MEXICO, D.F.  
ED. TRILLAS 1984
- 2) ESTRADA M. MANUEL  
ADMINISTRACION FUNCIONAL  
MEXICO, D.F.  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES UNAM 1974
- 3) REYES PONCE AGUSTIN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS 1º y 2º PARTE  
MEXICO, D.F.  
EDITORIAL LIMUSA, 1980
- 4) BRADFORD DAVID / COHEN ALLAN  
EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACION  
MEXICO, D.F.  
EDITORIAL LIMUSA, 1988
- 5) GEORGE S. ODIORNE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS  
MEXICO, D.F.  
EDITORIAL DIANA, 1973
- 6) C. SMITH / H. WAKELEY  
PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL  
MEXICO, D.F.  
MC. GRAW HILL, 1983

7) MARGULIES NEWTON / R. RAIA ANTHONY  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MEXICO, D.F.

EDITORIAL DIANA, 1974

8) B. CROSBY PHILIP

LA ORGANIZACION PERMANENTEMENTE EXITOSA

MEXICO, D.F.

MC. GRAW HILL, 1988

9) KANTZ DANIEL / KAHN ROBERT

PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

MEXICO, D.F.

EDITORIAL TRILLAS, 1977

10) CHIAVANATO IDALBERTO

INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION

MEXICO, D.F.

EDITORIAL TRILLAS, 1988