

14
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL SINERQUIPO COMO UNA HERRAMIENTA DE EXITO EN LA EMPRESA

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:

Licenciado en Administración

P r e s e n t a

ARMANDO I. ESCALANTE TREVIÑO

— 000 —
CALIDAD ACADÉMICA

FCA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Director del Seminario:

LIC. HECTOR ORTIZ REYES

MEXICO, D. F.

1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

CAPITULO I.- METODOLOGIA BASICA

- 1.- Diseño de la Investigación
- 1.2.- Recopilación de la Información
- 1.3.- Clasificación y Ordenamiento de la Información
- 1.4.- Análisis e Interpretación de la Información
- 1.5.- Redacción de temas, sub-temas y autorización cronológica de los mismos
- 1.6.- Revisión y Crítica del manuscrito
- 1.7.- Presentación final de la Tesis

CAPITULO II LOS SINERQUIPOS, UN ENFOQUE PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL

- 2.- Antecedentes e Introducción a los Sinerquipo
- 2.1.- Descripción del Sinerquipo
- 2.2.- Requisitos básicos para establecer un Sinerquipo
- 2.3.- Concepto del Sinerquipo
- 2.4.- La palabra Sinerquipo
- 2.5.- Una herramienta administrativa
- 2.6.- Ventajas del Sinerquipo
- 2.7.- Objetivos del Sinerquipo
- 2.8.- Tipos de Sinerquipo
- 2.9.- Integrantes del Sinerquipo
- 2.10.- Metodología del Sinerquipo
- 2.11.- Clasificación de Problemas.- Ilustración No. 1
- 2.12.- Paquetes de decisión
- 2.13.- Enfoque para la selección de tareas
- 2.14.- El Comité del Sinerquipo
- 2.15.- Flejo del Sinerquipo
- 2.16.- Distribución de la información recibida
- 2.17.- Niveles de la Empresa
- 2.18.- Periodicidad del Sinerquipo
- 2.19.- Programas de acción.- Ilustración No. 2
- 2.20.- Los efectos del cambio
- 2.21.- Prevención de reacciones desmedidas
- 2.22.- Mantenimiento de la objetividad
- 2.23.- Conducción de las sesiones de Sinerquipo

- 2.24.- Técnicas para la creación de Sinerquipo
- 2.25.- La notificación inicial
- 2.26.- Comienzos modestos
- 2.27.- Otras alternativas para la presentación del Sinerquipo
- 2.28.- Un enfoque al modelo del Sinerquipo.- Ilustración No. 3

**CAPITULO III BREVE INVESTIGACION SOBRE LA APLICABILIDAD DE LA
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

- 3.- Introducción a la Administración por Objetivos
- 3.1.- Un enfoque a la Administración
- 3.2.- El concepto de la A.P.O.
- 3.3. Principios fundamentales de la A.P.O. y el procedimiento
- 3.4.- Relación de las metas y objetivos con el nivel de Administración.- Ilustración No. 4
- 3.5.- Actividades del procedimiento de la A.P.O.
- 3.6.- Metas y Objetivos
- 3.7.- Definición de Objetivo
- 3.8.- Características de un Objetivo
- 3.9.- Establecimiento de Objetivos en los niveles inferiores de la Administración
- 3.10.- Formula para establecer objetivos
- 3.11.- Negociaciones en el establecimiento de objetivos
- 3.12.- Objetivos Básicos
- 3.13.- Objetivos de Innovación
- 3.14.- Propósito de las revisiones y controles
- 3.15.- Guía para reuniones de revisión
- 3.16.- Retribución de incentivo
- 3.17.- Ocho reglas básicas
- 3.18.- Siete peligros

**CAPITULO IV DESARROLLO DEL SINERQUIPO EN UN PROGRAMA DE
ADMINISTRACION POR OBJETIVO**

- 4.- La relación entre los Sinerquipo, la A.P.O. y la Motivación
- 4.1.- Dos conceptos en la motivación
- 4.2.- El Sinerquipo como fuerza motivadora
- 4.3.- Beneficios derivados de la participación de los Sinerquipo en la empresa
- 4.4.- El aspecto práctico

CAPITULO V LOS SINERQUIPOS EN ACCION

- 5.- **Caso práctico, basado en un modelo**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

C A P I T U L O I: METODOLOGIA BASICA

I.- METODOLOGIA BASICA: EL PROCESO DE ÉSTA INVESTIGACION

ARMANDO L. ESCALANTE TREVIÑO

La presente tesis: El Sinerquipo como una herramienta de éxito en la Empresa, siguió un proceso de investigación de siete etapas.

PRIMERO: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

SEGUNDO: RECOPIACION DE LA INFORMACION

TERCERO: CLASIFICACION U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

CUARTO: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

QUINTO: REDACCION DE TEMAS, SUB-TEMAS Y AUTORIZACION CRONOLOGICA DE LOS MISMOS

SEXTO: REVISION Y CRITICA DEL MECANUSCRITO

SEPTIMO: PRESENTACION FINAL DE LA TESIS

PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

a) SELECCION DEL TEMA

- 1.- Es de interés para el investigador y de vital importancia, dentro de la Empresa.
- 2.- Hay datos suficientes, aunque dispersos en diferentes fuentes directas e indirectas de información.
- 3.- Está poco tratado, como modelo funcional
- 4.- El investigador tiene conocimientos e interés sobre el tema
- 5.- Reúne los requisitos de relevancia profesional, humana y contemporánea.

b) TIPO DE INVESTIGACION

- 1.- Investigación documental o de gabinete
- 2.- La disertación (es decir, el examen detallado de los temas y sub-temas) constituirá por sí misma el trabajo de investigación documental
- 3.- Se recurrirá principalmente a fuentes directas es decir, a fuentes originales
- 4.- Se obtendrá un trabajo que coadyuvará en la administración de las empresas y en la práctica

c)

OBJETIVOS

- 1.- Por cuanto toca al investigador: acreditar la prueba escrita de un examen profesional de Licenciado en Administración, aumentar sus conocimientos especializados y robustecer su vocación administrativa.
- 2.- Estudiar y evaluar un modelo que ayudara a aumentar la eficiencia del personal, integrado por:
 - 2.1. Sinerquijos
 - 2.1.1.- Sinerquijos Básicos
 - 2.1.2.- Sinerquijos de Innovación
 - 2.2.- Administración por Objetivos
- 3.- Reunir en un trabajo académico, una multitud de datos diseminados remediar la falta de una fórmula administrativa, concisa, precisa y clara concentrada en un plan funcional, como guía del éxito en la empresa.

d)

HIPOTESIS SIMPLES

Supuestos teóricos y proposiciones conceptuales

- 1.- Los Sinerquipos son un fundamento indispensable en la administración contemporánea de las empresas. Es procedente que una tesis profesional se ocupe de ellos.
 - 2.- La experiencia de las empresas, a través del proceso infinito de la evolución nos ha dado a conocer innovaciones en los planes de operación adoptados, lo cual es posible y preciso concentrar en un solo estudio
 - 3.- La situación actual del país, exige innovaciones administrativas que logren resultados en las empresas, los Sinerquipos se ocupan de éstos.
 - 4.- La administración tradicional está creando toda clase de problemas "humanos" al tratar habitualmente a los seres humanos como si fueran máquinas predeterminadas. Los Sinerquipos se encargan de involucrar a cada empleado en un trabajo estimulante que haga posible el sentimiento de auto realización, responsabilidad, compromiso, autoridad, superación, gusto por el trabajo y permite obtener reconocimiento.
 - 5.- La confianza que las personas deben tener en la empresa para la cual trabajan jamás puede crearla una empresa carente de sinceridad verdadera, los Sinerquipos asocian íntimamente a sus empleados y los involucran en la resolución de sus propios problemas.
-

- 6.- Los Sinerquios son una fórmula de comunicación administrativa que involucra a todos los elementos de una organización en la auto responsabilidad para el logro de resultados. El número de sus limitaciones es menor que el de sus alcances.

HIPOTESIS

Los Sinerquios como una herramienta de éxito en la empresa implican un proceso en el que todos los superiores y subordinados identifican los resultados que se deben lograr en un tiempo determinado, planean las medidas que hay que tomar para conseguirlos, aceptan la responsabilidad de su logro y evalúan la actuación con los resultados obtenidos.

NOTA:

Variable dependiente _____

Variable independiente: _____

e) **LIMITES Y ADVERTENCIAS**

- 1.- La concentración de avances e innovaciones en el desarrollo y formulación del modelo de los Sinerquijos, se sitúan en antecedentes de 1980-1992.
- 2.- No se fija la importancia o el valor de los diferentes modelos que a través de los años y experiencias las empresas han adoptado, informa únicamente de tales acontecimientos.
- 3.- El presente no es un estudio analítico, sino una Metodología básica para la aplicabilidad del Sinerquipo en la Empresa.

e)

LIMITES Y ADVERTENCIAS

- 1.- La concentración de avances e innovaciones en el desarrollo y formulación del modelo de los Sinerquijos, se sitúan en antecedentes de 1980-1992.
- 2.- No se fija la importancia o el valor de los diferentes modelos que a través de los años y experiencias las empresas han adoptado. Informa únicamente de tales acontecimientos.
- 3.- El presente no es un estudio analítico, sino una Metodología básica para la aplicabilidad del Sinerquipo en la Empresa.

II.- LOS SINERQUIPOS, UN ENFOQUE PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL

2.- ANTECEDENTES E INTRODUCCION A LOS SINERQUIPOS

Los problemas que en la actualidad afectan profundamente las relaciones entre el empleador y el empleado, no son ni nuevos ni únicos en su género.

La gerencia se queja de menor productividad entre sus empleados, desmoralización, producción de artículos de calidad inferior, ausentismo, rotación de personal y falta de lealtad hacia la empresa.

Los empleados responden que el trabajo carece de aliciente, no hay suficiente motivación, se menosprecia o ignora su inteligencia y experiencia, y son tratados como una máquina más del proceso laboral.

¿Un conflicto insoluble? No para aquellas empresas progresistas que adoptan el concepto de Sinerquipo en su ámbito de trabajo.

El presente estudio explicará la filosofía que forma el núcleo de éste concepto y las razones por las que es tan útil para combatir quejas tan universalmente conocidas como éstas.

Se ha demostrado que ésta herramienta administrativa proporciona buenos resultados cuando se aplica a empleados de cualquier nivel.

2.1.- DESCRIPCION DEL SINERQUIPO

Un sinerquipo constituye un grupo de empleados, cuyo número generalmente no sobrepasa de diez, quienes realizan labores similares en un área de trabajo común, y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario. La simplicidad de esta definición no debiera desalentarlo.- Este pequeño grupo de empleados trabajando en común acuerdo, posee el poder de cambiar el sistema subyacente de la organización de su empresa e incrementar la eficiencia laboral más allá de sus anhelos más optimistas. Un número de éstos grupos, ubicados a lo largo y ancho de su planta y oficina, logrará descubrir nuevos métodos para reducir costos, aumentar la producción, mejorar la calidad, disminuir el ausentismo y hacer de su empresa un lugar más seguro y agradable de lo que era.

Estos y otros serán los beneficios que obtendrá cuando disponga del Sinerquipo en pleno funcionamiento.

Problemas cuya existencia ni siquiera sospechan sus ejecutivos, serán revelados y solucionados por los miembros de su Sinerquipo.

De éste modo, descubrirá la reserva de talento oculta en las mentes de sus empleados.- Una reserva que nunca antes fué posible utilizar y que ahora estará disponible gracias a ésta herramienta.

2.2.- REQUISITOS BÁSICOS PARA ESTABLECER UN SINERQUIPO

Si se desea que el método triunfe, deben cumplirse ciertos requisitos básicos. El primero y más esencial, es la existencia de un enfoque administrativo humanístico.

La Administración humanística se caracteriza por preocuparse de los empleados y de sus sentimientos. El comentario "el individuo como persona es lo más importante de ésta organización" debe ser sincero con la debida actitud por parte de los administradores y supervisores en todos los niveles de la empresa. El Sinerquipo y la administración dictatorial son incompatibles.

Los sociólogos concuerdan en que la administración del futuro debe preocuparse más de los sujetos y menos de los objetos. Las buenas relaciones humanas deben considerarse tan importantes como la acumulación del capital monetario que permite el progreso continuo.

Cuando la actitud evidenciada por la administración de su compañía demuestre ser favorable a implantación del Sinerquipo, su próximo paso será ocuparse de suministrar adecuado respaldo moral al programa, pues los subordinados reconocen con suma facilidad toda insuficiencia o ausencia de respaldo al programa.

Una vez que se decida establecer el Sinerquipo, asegúrese de conceder su respaldo sin reservas y de que éste sea vasto, entusiasta y constante durante todas las dificultades experimentadas al comienzo. Los resultados obtenidos con el Sinerquipo no son inmediatos. Sin embargo proporciona a la empresa la oportunidad de aumentar sus utilidades y de ser más competitiva e innovadora.

2.3.- CONCEPTO DE SINERQUIPO

En la reunión de dos o más personas que usen la fuerza de sus habilidades y capacidades para un fin determinado, para que de esa unión se obtenga una resultante superior a la habilidad y capacidad que el de la individualidad de cualquiera de ellos.

2.4.- LA PALABRA SINERQUIPO

Se forma de la unión de tres palabras:

SIN: Preposición griega inseparable que significa unión, síntesis (SYN)

ENERGIA: Que significa eficiencia, vigor, fuerza

EQUIPO: Grupo de personas organizadas para un fin.

SINERQUIPO: Es pues la unión de la fuerza, habilidades y capacidades de personas organizadas para un fin.

2.5.- HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

Se ha escogido usar el SINERQUIPO como herramienta administrativa fundamentalmente y que aunada a la Administración por Objetivos conforman un modelo.

2.6.- VENTAJAS DEL SINERQUIPO

- Hacer participar a las gentes en la solución de sus propios problemas.
 - Especificar y hacer objetivos los problemas.
 - Concientizar al grupo de la problemática de su área
 - Hacer surgir información suficiente para todos los niveles y concretamente para el jefe del área.
 - Provee la información fidedigna para diagnosticar
 - Dar retroalimentación natural para el diagnóstico
 - Integrar al grupo satisfactoriamente
 - Neutralizar cualquier influencia de poder durante su realización
 - Mejorar la comunicación entre los integrantes del área, entre sí y con su jefe.
 - Aumentar la confianza y el respeto
 - Identificar líderes
 - Permitir hablar sin temor o represalias
 - Permitir hablar sin lastimar o ser lastimado
-
-

El Sinerquipo es la herramienta básica de desarrollo para llevar a todas nuestras herramientas administrativas al campo de la acción.

La Administración por Objetivos solo se dará con fuerza a través del tamiz del Sinerquipo.

2.7.- OBJETIVOS DEL SINERQUIPOS

- Prevención, detección y corrección de desviaciones en Objetivos
- Innovación, es decir tener áreas de mejora y alcanzar estas:
- Plantear y resolver problemas en general, mediante la comunicación permanente.

2.8.- TIPOS DE SINERQUIPO

Sinerquipo Básico: Trata los problemas que causan las desviaciones de los Objetivos o situaciones que entorpecen una función

Sinerquipo de Innovación: Identifica como ser y hacer mejor las actividades y tareas que usaríamos desarrollándonos normalmente.

El Sinerquipo Básico y el de Innovación, aún cuando se manejan de la misma manera, tienen enfoque diferente; uno es para encontrar y resolver los problemas que causan desviación, y el otro es para encontrar un objetivo de mejora.

2.9.- INTEGRANTES DE UN SINERQUIPO

Al Sinerquipo concurren un grupo de colaboradores de la Empresa, que realizan labores en una área de trabajo, para identificar, estudiar y eliminar problemas que causan desviación de Objetivos o que impiden la innovación.

Los integrantes tendrán el carácter de:

1.- **MODERADOR**.- Coordinará el Sinerquipo, explicará la metodología a seguir, animará a la participación, será responsable de la relación escrita de los problemas, de su clasificación, de la formación de los comités, del seguimiento del programa de éstos comités, de enviar a la Dirección de la Empresa copia de lo anterior y otra copia a la Gerencia de Relaciones Humanas.

2.- **PARTICIPANTE**.- Interviene activamente para identificar y clasificar problemas y será integrante del Comité de Sinerquipo.

3.- **OBSERVADOR**.- No participa, únicamente puede hacer comentarios al moderador. Puede ser observador el Director de la Empresa, el jefe de otra área. los invitados de otras compañías y en general cualquier persona que asista y que no tenga el carácter de participantes o moderador.

Pueden ser participantes los trabajadores de la empresa que realicen labores similares en áreas de trabajo común a ellos.

Su número es variable, pudiendo ser desde dos hasta un máximo de quince, pero el ideal es de diez, según lo hemos aprendido en la práctica.

2.10. METODOLOGIA DEL SINERQUIPO

Listado de problemas

Una vez, reunidos en un local adecuado, los participantes con su moderador, y enunciadas las desviaciones o las áreas de mejora, (que no serán más de tres por cada Sinerquipo) en una hoja de rotafolio, se irán escribiendo los problemas que los participantes vayan señalado, sin importar que en este señalamiento se indiquen causas o efectos.

Problema

Entendemos por problema en este caso, aquello que impide lograr los Objetivos o mejorar las actividades o tareas que se venían desarrollando normalmente.

Intervenciones

El Moderador iniciará el Sinerquipo dejando muy bien aclaradas las desviaciones o las áreas de mejora que se van a tratar, así como las reglas de intervenciones de los participantes y animará a todos a la colaboración.

Los participantes tomarán la palabra sucesivamente y cada vez tendrán la oportunidad de señalar un solo problema en la forma más concreta posible, sin dar razones ni explicaciones, solo enunciando el problema.

El Moderador irá escribiendo en el rotafolio y poniéndole número a cada uno de los problemas enunciados.

El participante podrá decir "paso" si no está en la posibilidad de señalar un problema cuando le toque su turno, y entonces la palabra pasaría al siguiente participante.

Esta parte del Sinerquipo que consiste en el listado de Problemas, concluye cuando ya ninguno de los participantes puede señalar otro problema más, y esto es claro cuando los integrantes sucesivamente dijeron "paso" por tres vueltas consecutivas.

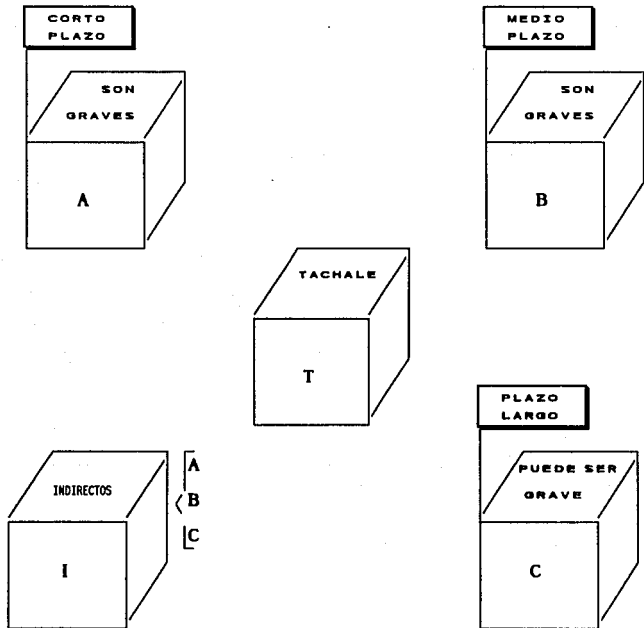
Es muy importante que el moderador insista en "rascar hasta el fondo" todos los problemas que pueda hacer alrededor de las áreas de desviación o de mejoría antes de cerrar el listado.

2.11 CLASIFICACION DE PROBLEMAS

Los problemas listados se clasifican según sea el tiempo calculado para la resolución, y si es que realmente ese problema queda en el nivel de los participantes o se sale de su área de acuerdo al siguiente criterio:

- a) Problema grave - requiere solución inmediata
 - b) Problema grave - puede tener solución mediata
 - c) Problema que puede convertirse en grave - requiere atención para que se resuelva a corto y mediano plazo.
 - d) Problema indirecto - que se sale del área
 - e) Realmente no es problema - se tacha, se elimina
-

CLASIFICACION DE PROBLEMAS
ILUSTRACION No. 1



PROBLEMA DIRECTO: UN PROBLEMA CUYAS CAUSAS SE ORIGINAN DENTRO DEL DEPARTAMENTO O AREA Y POR LO TANTO SU SOLUCION RADICA EN LA MISMA UNIDAD QUE ORIGINA EL SINERQUIPO

PROBLEMA INDIRECTO: UN PROBLEMA CUYAS CAUSAS SE ORIGINAN EN VARIOS DEPARTAMENTOS O AREAS Y POR LO TANTO SU SOLUCION REQUIERE UN COMITE QUE COMPRENDA PERSONAL DE VARIAS UNIDADES.

Estar de acuerdo

Todos volverán a participar en la clasificación y esto se hace tomando nuevamente la palabra en forma sucesiva para marcar al problema con la letra que crean le corresponde, sin hacer ningún comentario ni dar ninguna explicación.

Para clasificar se sigue el mismo sistema de dar la palabra sucesivamente a los participantes que dirán solo una letra en su turno sin explicaciones; solo dirán la "letra" ó "paso".

Todos los participantes deberán estar de acuerdo con la misma letra y aunque generalmente todos señalan la misma, puede haber diversidad de clasificación y algunos participantes dar distintas letras al mismo problema. En este caso el moderador dará la palabra a sólo uno de los que calificaron con "A" para que éste de "argumentos de A" y convezca a los demás; y así sucesivamente se dará la palabra a sólo uno de los que calificaron con letras, para que a su vez ellos den argumentos de B, o de C, ó de I, según sea el caso.

El moderador nuevamente dará la palabra por turno sucesivo a cada participante, para que otra vez y hasta que todos estén de acuerdo con la misma clasificación, se podrá pasar a calificar el siguiente problema.

2.1.2. PAQUETES DE DECISION

El paquete de decisión es la lista de las causas de las desviaciones que todos los participantes del Sinerquipo, encontraron y clasificaron.

El paquete de decisiones se forma de la siguiente manera:

- Se anotan en hoja de rotafolio con su letra de calificación todos los problemas que sean similares, a excepción de los tachados y los calificados con I.
- Se analiza si el problema anotado es "causa o defecto". Si el problema anotado es "causa" para que el paquete de decisión, si es "efecto" sólo se analiza como complemento del paquete.

El paquete de decisión quedará entonces integrado con causas de problema y en cada paquete quedarán agrupados solo problemas similares. Para hacer el paquete de decisión se prepara otra hoja de rotafolio con el título: "Paquete de Decisión" y ahí se escribirá en orden progresivo sólo las "causas" con su letra de clasificación.

- Habrá también un paquete de problemas Indirectos y para ellos también se preparará otra hoja de rotafolio con el título de "Problemas Indirectos", y ahí se anotarán todos los problemas que salgan del área; éste paquete lo entregará el moderador al Director de la Empresa, quien a la brevedad citará a un Sinerquipo de Indirectos.

2.1.3.- ENFOQUE PARA LA SELECCION DE TAREAS

Una de las funciones más importantes del Administrador es la selección sensata, con el consentimiento de la Dirección; de las tareas que debieran considerar los sinerquijos. La gerencia no debe dar la impresión de estar impartiendo órdenes a los Sinerquijos, pero al mismo tiempo evitar que sus empleados pierdan tiempo en problemas insignificantes.

Un moderador manifestó estar desilusionado porque el sinerquipo a su cargo, no intentaron resolver problemas importantes.

Sin embargo, admitió que ni él ni el administrador habían preparado una lista de problemas para ser considerada por los participantes.

Si usted no desea que su sinerquipo pierda el tiempo tratando de solucionar detalles como sillas que crujen o la temperatura del surtidor de agua, deberá proveer una lista de problemas verdaderos y dejarlos decidir cuál de todos enfrentar primero.

Sugerir proyectos útiles, no implica ordenar. De hecho, los miembros de su primer sinerquipo necesitarán un estímulo de este tipo por no saber dónde empezar.

Trate de presentar problemas relativamente sencillos al comienzo, para que los participantes puedan resolverlos y adquirir confianza en sus capacidades.

2.1.4.- EL COMITE DEL SINERQUIPO

El Comité del Sinerquipo es un grupo de personas que habiendo sido participantes se enfrentan a resolver las causas de las desviaciones o un área de innovación y para ello y ejecutan un Programa de Acción.

Los Comités tendrán como objetivo fundamental, hacer que se eliminen las causas de desviación y hacer se efectúe la innovación o mejoría del área. esta es su responsabilidad.

Los Comités están integrados por un mínimo de 2 personas y un máximo de 4. Ellos mismos elegirán a su representante.

Los Comités, con base a su Paquete de decisión, harán un programa de acción y lo entregarán por escrito al moderador, y en caso de que éste no sea el jefe inmediato de los que participaron en este Sinerquipo, será a su jefe de área a quien entreguen el programa de acción, en lugar de el moderador. Una copia más irá al moderador y otra más a la Gerencia de Recursos Humanos.

El Comité deberá invitar a colaborar con ellos, para la realización del Programa, a cuantos compañeros consideren necesarios sin pasar de 10; la aceptación de la invitación será voluntaria.

2.15.- FLUJO DE SINERQUIPO

El Sinerquipo fluye hacia arriba, ese es su sentido natural, es decir, el Sinerquipo que se inicia en un nivel, enunciará los problemas de su área, y además generará una lista de Problemas Indirectos que salen de su área, y se localizan en otras áreas del mismo nivel, pero sobre todo, la mayoría se localizarán en el nivel superior.

El atacar los problemas de un nivel, impulsará a que se ataquen y resuelvan los problemas del nivel inmediato superior, por eso decimos que el Sinerquipo fluye hacia arriba.

El Director de la Empresa, al revisar sus resultados y tener conocimiento de una desviación de Objetivo, estará atento a este flujo e iniciará el Sinerquipo desde el primer nivel.

2.16.- DISTRIBUCION DE LA INFORMACION RECIBIDA

El Gerente de Relaciones Humanas recibe informes por escrito de cada moderador y los envía a los jefes departamentales apropiados. Puede además duplicar determinados informes y distribuirlos a los gerentes que controlan departamentos afectados por las labores de los sinerquipo.

Todos los informes deben combinarse y enviarse a la gerencia principal, para que el presidente o su representante designado, estén al tanto de los progresos en curso de los diversos sinerquipo.

Cualquier objeción o crítica emitida por la gerencia respecto a las actividades del sinerquipo, deberá hacerse al gerente de relaciones humanas para que él la dé a conocer a quien corresponda.

El Gerente de Relaciones Humanas debe también proteger a los miembros de críticas injustificadas por parte de gerentes, cuya verdadera objeción a la labor del sinerquipo puede ser la amenaza que sienten contra su autoridad o el hecho de que el sinerquipo está resolviendo un problema que ellos habían sido incapaces de solucionar.

El Gerente de Relaciones Humanas, debe visitar regularmente cada sinerquipo y observar sus actividades. No debe participar pero puede responder a preguntas.

Durante estas visitas debiera agradecer a los miembros por sus esfuerzos, e informartes sobre cualquier comentario favorable recibido de los supervisores o la gerencia.

2.17.- NIVELES DE LA EMPRESA

Para efectos del Sinerquipo éstos serán los niveles de la empresa:

	AREA	ASISTENTES	MODERADOR
NIVEL 1	PRODUCCION	Operadores	Jefe Departamento
	ADMINISTRACION	Auxiliares	Jefe Departamento
	VENTAS	Representantes	Supervisor
NIVEL 2	PRODUCCION	Jefe Departamento y Operador(es) Destacado(s)	Supervisor
	ADMINISTRACION	Jefe Departamento y Auxiliar(es) Destacado(s)	Gerente de Area
	VENTAS	Supervisor(es) y Representante(s) Destacado(s)	Gerente de Area
NIVEL 3	PRODUCCION	Supervisor(es) Destacado(s) y Jefe(s)	Gerente Producción
	ADMINISTRACION	Gerente de Area Destacado(s) y Jefe(s)	Gerente de Administración
	VENTAS	Gerente Area Destacado(s) y Supervisor(es)	Gerente de Ventas
NIVEL 4	PRODUCCION	Gerente y Destacado(s)	Gerente(s) área Director General
	ADMINISTRACION	Gerente y Destacado(s)	Gerente(s) área Director General
	VENTAS	Gerente y Destacado(s)	Gerente(s) área Director General

Se integra al Sinerquipo a alguien destacado del nivel inferior, por una razón muy importante la de enlace.

Esta persona podrá entender las razones del nivel superior y hará que esta llegue a sus compañeros, pero también llevará las razones de sus compañeros hacia arriba.

La problemática de uno y otro nivel se estará realmente comunicando a través de uno o más de estos participantes destacados. Además, al integrar en un sinerquipo de nivel superior, se le estará desarrollando como líder de su nivel.

2.18.- PERIODICIDAD DEL SINERQUIPO

Del Sinerquipo Básico

Por cada área se realizarán por lo menos cuatro al año; a mediados del segundo trimestre después de conocerse los resultados del trimestre anterior, y también conocerse las desviaciones que sufrieron los objetivos establecidos.

Puede haber varios Sinerquipo de Innovación al año, o tantos como sea necesario.

Generalmente el Sinerquipo Básico, hace patente la necesidad del Sinerquipo de Innovación y lo hace desarrollándose simultáneamente.

2.19.- PROGRAMA DE ACCIÓN

El objetivo de un Sinerquipo es la identificación y solución de problemas, y el éxito requiere saber emplear un sistema dotado de elementos auxiliares simples y eficaces, que permitan a los miembros descubrir las verdaderas causas de los problemas y proporcionar soluciones adecuadas. Un Sinerquipo que no comprenda ni emplee éstos elementos, degenerará en un grupo que entabla prolongadas discusiones sin aportar resultados concretos.

ILUSTRACION No. 2
CONTROL DE SINERQUIPOS
PROGRAMA DE ACCION

No. de Comité	Nombre del Comité	Area
Problema enunciado (Paquetes de decisión)		No. de enunciado y prioridad
Coordinador	Fecha del sinerquipo	Fecha de desarrollo del Comité
¿Que se hará?		
¿Quien lo hará?		
¿Como lo hará?		
¿Cuándo lo hará?		
¿Quién vigilará que se haga?		
Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado. <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> <div style="width: 20%;"><u> </u> Nombre y firma</div> </div>		

2.20.- LOS EFECTOS DEL CAMBIO

La institución de los Sinerquijos produce muchos cambios, la mayoría de los cuales son beneficiosos. No obstante, por más favorables que estos sean, pueden atemorizar a muchos individuos. Las personas que ocupen puestos clave en el programa de Sinerquijos, deben estar preparadas para enfrentar y resolver eficazmente estos temores.

Eric Hofer.- Filósofo de San Francisco California afirma que "el cambio drástico aleja al individuo de su identidad y genera la necesidad de renacer y adquirir una identidad nueva. "Y el modo de satisfacer esta necesidad establece quizás las características del cambio, determinando si éste se desarrolla apaciblemente o acompañado de convulsiones y explosiones". Su planificación debe considerar los efectos del cambio, siendo probablemente beneficiosa una presentación de los Sinerquijos como el vehículo que permite a las personas ese renacimiento y adquisición de nueva personalidad mencionados por Hofer. (1.)

Esto no significa que sus empleados más importantes deban convertirse en psicólogos. Basta una actitud comprensiva hacia los sentimientos de los administrativos y supervisores, puesto que todos ellos pueden considerar al Sinerquipo como amenazas a su autoridad. Será necesario escuchar e impartir consejos y confianza.

1) Administración Creativa

Shigeru Kobayaski

E.T.S.A.

2.21.- PREVENCIÓN DE REACCIONES DESMEDIDAS

Permita a los integrantes del Sinerquipo cometer errores. No trate de estar siempre presente, ofreciendo soluciones. Deje que descubran por cuenta propia los errores cometidos, pues ese es el proceso que conduce al desarrollo y al perfeccionamiento.

El moderador debe evitar la tentación de hacer el trabajo correspondiente al Sinerquipo, y debe siempre exhortar a los miembros a la participación.

2.22.- MANTENIMIENTO DE LA OBJETIVIDAD

Habrán ocasiones en que el participante se alejará de su objetivo y se enfrascará en argumentos que no conducen a nada. Esto es casi inevitable. En esos casos, el moderador debe comprender la situación y no desmoralizarse ni perder su motivación.

Por otra parte, cuando la labor del Sinerquipo va viento en popa y se resuelven problemas difíciles, el moderador no debe atribuirse el mérito de esos logros. Por lo tanto es preciso poseer una personalidad fuerte, que permita hacerse a un lado y dejar que el Sinerquipo reciba los elogios.

Ante tales circunstancias, una persona que no disfrute viendo a otros aprender y desarrollarse terminará frustrándose, y un moderador frustrado puede destruir toda labor eficaz dentro del Sinerquipo.

Aquel moderador que coordina varios Sinerquios corre el riesgo de tratar acontecimientos similares con el mismo criterio, lo cual implica que estos no deben utilizar fórmulas estandarizadas para resolver problemas que son semejantes. Cada acontecimiento debe tratarse según sus características particulares.

Tampoco deberá el moderador ofrecer una solución cuando el Sinerquipo ya le ha dedicado considerable esfuerzo. Es posible que los conocimientos y la experiencia del moderador le permita encontrar una solución lógica mucho antes de que la descubran los participantes, pero, si la ofrece, habrá impedido el desarrollo de la capacidad para resolver problemas que poseen los integrantes, afectando así la expansión de sus capacidades. No influya con sus comentarios o actitudes, deje actuar al Sinerquipo.

2.23.- CONDUCCION DE LAS SESIONES DEL SINERQUIPO

El moderador debe mantener activa la reunión y diplomáticamente impedir que un participante monopolice y se estanquen en determinado tema. De ser necesario, conversará con participantes extremadamente locuces al terminar la sesión para hacerles ver la necesidad de respetar el deseo y el derecho de participar a otros plenamente en las sesiones del Sinerquipo.

El resumen de la reunión estará a cargo del moderador y deberá consistir en un análisis crítico de los acontecimientos — o ausencia de ellos — que han ocurrido. Ningún participante debe ser criticado individualmente.

El moderador tiene responsabilidad de asegurarse de que todo el material requerido para celebrar la reunión esté disponible: rotafolios, marcadores, útiles de escribir y cualquier equipo necesario. Así como el horario de concentración y tiempos de descanso máximo 15 minutos en los cuales se recomienda incluir un ligero ambiguo (café, galletas, refrescos).

2.24.- TECNICAS PARA LA CREACION DE LOS SINERQUIPOS

Si bien cierta diseminación de información durante las fases iniciales de planificación para el desarrollo de los Sinerquijos es necesaria, una publicidad intensa por lo general no es prudente. Al comienzo se desconocerán los detalles sobre funcionamiento del programa, e incluso si éste lograra arraigarse o será eliminado. Por tanto, toda notificación oficial durante este periodo puede contener inexactitudes que deberán corregirse, por lo que sembrará la confusión y creará rumores entre los empleados. Por ello, su objetivo debiera ser la diseminación de información suficiente para contrarrestar malos rumores, sin proporcionar demasiados detalles.

2.25.- LA NOTIFICACION INICIAL

Una simple notificación en el boletín de la compañía o un aviso en todas las pizarras noticiosas generalmente bastará para asegurar a los empleados que este programa potencial no traerá ninguna consecuencia adversa para ellos. La notificación debe ser hecha por la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa y presentar, como mínimo la siguiente información:

Está en estudio un plan que permitirá a cada empleado participar más activamente en la planificación y ejecución de su trabajo.

(De ser pertinente). Se ha invitado la participación del representante sindical en la elaboración de éste plan para resguardar totalmente los derechos contractuales de todos los empleados.

Este plan no constituye un programa concebido para exigir mayor esfuerzo de los empleados, sino un concepto que le permitirá trabajar más inteligentemente al otorgarles la oportunidad de eliminar problemas que interfieren con el rendimiento.

La compañía afirma que nadie puede conocer el trabajo a realizar mejor que el empleado mismo. Este concepto le permitirá informar a la Administración sobre diversas medidas a tomar, para mejorar la situación en su departamento y permitirle trabajar con mayor eficiencia y disfrutar más de su labor.

Si este programa llega a ser realidad, nadie será obligado a participar en él.

Cuando se llegue a una decisión final sobre este programa, todos serán informados en detalle. Entretanto, los que deseen formular preguntas específicas al respecto, deberán dirigirse a (nombre de la persona designada) Se recomienda que sea el Gerente de Recursos Humanos, el empleado designado para responder las preguntas del personal, debe mantenerse en comunicación con el comité coordinador y poseer información actualizada sobre la planificación en curso.

2.26.- COMIENZOS MODESTOS

Cabe mencionar que no se trata de establecer Sinerquijos en cada departamento al mismo tiempo. Deberá comenzarse con un Sinerquipo. No debe pretenderse que cada empleado sepa todo lo concerniente a los Sinerquijos. Esta es la etapa en que el coordinador entra a desempeñar su importante papel.

El primer coordinador debiera evaluar las actitudes de los Gerentes y seleccionar algún departamento a cargo de un Gerente que respalde con entusiasmo el concepto de Sinerquipo. Seguidamente, entrevistará uno por uno a los responsables de ese departamento y estudiará sus actitudes respecto al nuevo programa.

Cuando encuentre al Gerente más indicado para dirigir el primer grupo como moderador, evaluará su interés en ofrecerse como voluntario. La puesta en marcha de un Sinerquipo no debe apresurarse. Entretanto, mientras el Gerente seleccionado evalúa la oferta, el coordinador puede presentar, a rasgos generales, el concepto de Sinerquipo a otros Gerentes que sean considerados probables candidatos para moderadores de futuros Sinerquijos.

En ese momento se dará la oportunidad a los empleados interesados de ofrecerse como voluntarios y convertirse en participantes del Sinerquipo.

2.27.- OTRAS ALTERNATIVAS PARA LA PRESENTACION DEL SINERQUIPO

Si su empresa es pequeña, y sus empleados pocos, quizá sea oportuno congregar a todos y hacer una notificación general.

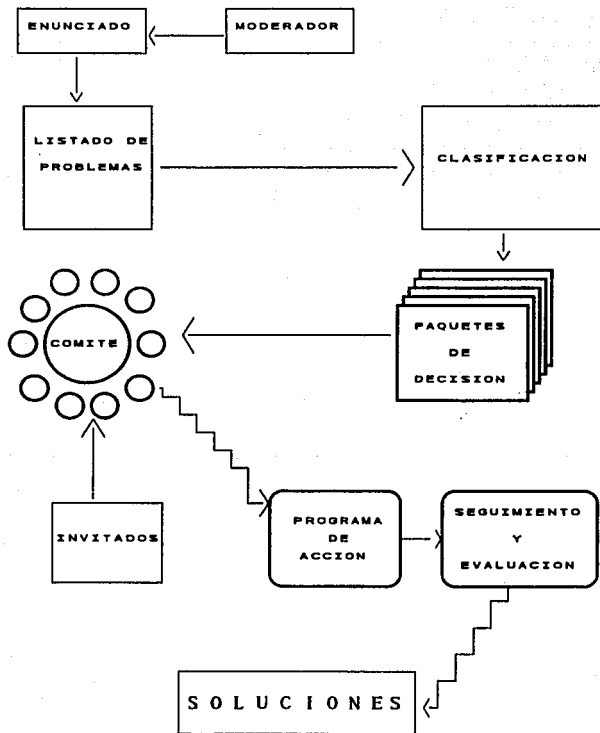
Las empresas medianas pueden dividir a sus obreros en grupos ó por departamentos y notificar a cada uno por separado. No pase por alto a los operarios del segundo y tercer turno, quienes comparten con el primero las mismas necesidades e interés.

Otra alternativa, es que los gerentes departamentales deben encargarse de llamar a sus subordinados para informales sobre el concepto.

2.28.- UN ENFOQUE AL MODELO DEL SINERQUIPO

UN ENFOQUE AL MODELO DEL SINERQUIPO

ILUSTRACION No. 3



**C A P I T U L O III BREVE INVESTIGACION SOBRE APLICABILIDAD DE LOS
SINERQUIPOS EN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.**

3.- INTRODUCCION

La frase "Administración por Objetivos" (APO), fué creada por el notable consultor y profesor de administración Peter F. Drucker, hace más de 20 años. Creía entonces, como lo cree hoy, que toda organización necesitaba una norma de administración que sirviera de guía a los que la dirigían, que armonizara sus metas con las de la organización y que promoviera el trabajo de equipo. La práctica de la APO cumple esos fines.

La administración por objetivos se ha fincado en muchas compañías y organizaciones, grandes y pequeñas. Los sencillos principios que se adoptarán son que una organización debe tener metas que la guíen, que para alcanzar estas metas será necesario que los jefes y administradores determinen y logren objetivos individuales que estén de acuerdo con las metas de la organización.

La administración por objetivos (APO) se ha perfeccionado y su uso ha aumentado. Hoy día se sirven de ella muchas compañías en todo el mundo.

Sabemos que no hay una idea general única de APO. Tiende a que se ponga en práctica en una compañía tan peculiarmente como se empaquetan los productos de la misma. Se adopta al sistema de los administradores y a otras circunstancias importantes. La emplean algunas compañías para administrar todo; otras, para administrar sólo determinadas divisiones, actividades ó personal.

3.1. UN ENFOQUE A LA ADMINISTRACION

La administración por objetivos es un procedimiento de administración activo y que tiene por objeto dar resultados.

El aumento de su popularidad a través de los años se debe en gran medida a su eficacia.

La APO depende principalmente de la calidad de los administradores que la emplean. Ningún procedimiento es mejor que otro para administrar por objetivos. No hay ningún "sistema" que garantice resultado. Un consultor dijo, que se lograban óptimos resultados cuando los administradores eran trabajadores, enérgicos, sabían a donde querían ir y como llegar a su meta. Cuando se cuenta con estos administradores la APO, es un procedimiento de administración caso instintivo, natural.

3.2. EL CONCEPTO DE LA APO

El desarrollo del concepto de la administración por objetivos se debe en gran medida a Peter F. Drucker. En su libro titulado "La práctica de la Administración", Drucker señaló la necesidad de determinar metas y objetivos claros para colocar a la organización en el lugar en que debe estar. Según Drucker, "se necesitan objetivos cuando la ejecución y los resultados influyen directa y vitalmente en la supervivencia y prosperidad de la empresa". En resumen, Drucker dijo: "administración es administración por objetivos".(2)

(2).- El empresario de la nueva era.-Peter F. Drucker.- C.E.C.S.A

Para Drucker la determinación de metas y objetivos no es un concepto enteramente nuevo para los ejecutivos. Lo que es nuevo es la insistencia para planificar el curso de la compañía y luego hacer que ocurra lo conveniente con el cumplimiento de las metas y objetivos para mantenerla dentro de su curso. Según la APO, la tarea principal de la administración pasa a ser la identificación y consecución de resultados clave en vez de la definición, asignación y dirección de funciones específicas.

Al aplicar el concepto, se obtienen algunos beneficios importantes. Participando activamente en el procedimiento para determinar metas y objetivos los administradores encuentran que logran más control sobre su propia labor. Se reduce por tanto la necesidad de administrar y controlar a otros y los administradores pueden dirigir sus esfuerzos hacia áreas más beneficiosas.

El concepto de la APO tiene varias características distintivas. Por ejemplo, lo importante en la administración es que hacer antes de como hacer. Las personas son más importantes que los métodos; y asignar responsabilidades es más productivo que revisar. Se espera que los administradores tengan dominio de sí mismos. Se les exhorta a participar activamente en la dirección de la organización en su totalidad.

3.3. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA APO Y EL PROCEDIMIENTO

La administración por objetivos es una manera de pensar y administrar para conseguir resultados mediante la acción. Es una manera de administrar que trata de influenciar y producir efectos en el futuro. Es un modo de administrar dinámico más bien que estático.

Los administradores dinámicos se interesan no solo en las operaciones internas de la compañía, sino también en las del mundo exterior. Reconocen que ocurren transformaciones en los valores sociales y en las actitudes del individuo. Saben que deben planear y actuar con responsabilidad y eficacia al ocuparse de ellas.

En el procedimiento de la APO, metas y objetivos adecuadamente preparados son las bases sobre las cuales la administración constituye sus planes de operación y selecciona y asigna los recursos de la compañía. Las metas y objetivos se emplean también para obtener los puntos de referencia que utiliza la administración para evaluar su trabajo y progreso.

El proceso de la APO se inicia normalmente en el más alto nivel administrativo para la determinación de metas y objetivos organizacionales. Parece que no hay gran uniformidad de criterio entre los usuarios de la APO con respecto a terminología. Sin embargo, las metas tienen, por definición, mayor alcance que los objetivos, y mayor duración.

Son la pauta amplia que se sigue para determinar los objetivos más específicos y tangibles que se emplean en la dirección de las actividades en períodos de más corta duración, generalmente un año.

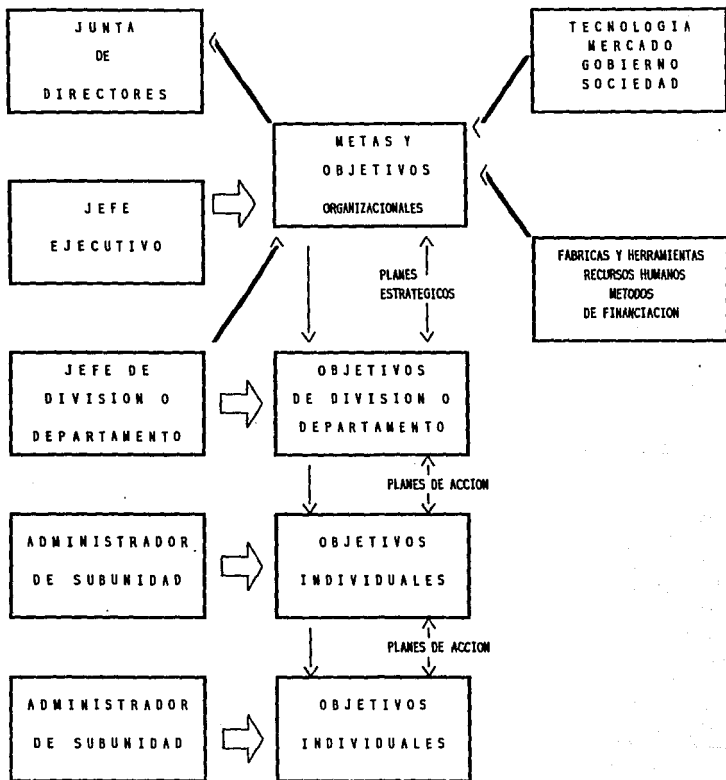
Una vez que se determinan metas y objetivos de organización, las áreas, departamentos y empleados preparan objetivos específicos en la cadena de la administración. Estos objetivos de las áreas, departamentos y empleados, deben apoyar los objetivos y metas de largo alcance a fin de conseguir unidad de propósito y dirección en la compañía.

Para lograr esto, la comunicación parte de la cima en la estructura administrativa y desciende por sucesivos niveles de administración, así mismo, existe la retroalimentación de la información que asciende cuando los empleados de toda la organización determinan sus objetivos.

Una vez que establecen sus propios objetivos, los revisan con sus superiores inmediatos para ver si son pertinentes o no. Los objetivos individuales ó departamentales serán revisados por el nivel de administración inmediatamente superior. Este procedimiento de revisión puede extenderse hasta llegar al Gerente General.

Por esta razón, las comunicaciones tienen dos direcciones de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, lo cual origina el trabajo de "equipo". El procedimiento de la APO da aliciente al personal ya que experimentan la sensación de que participan en la dirección y en los resultados generales de la compañía.

3.4 RELACION DE LAS METAS Y OBJETIVOS CON EL NIVEL DE ADMINISTRACION



3.5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE LA APO

En la práctica, por consiguiente, las actividades de la administración por objetivos se realizan, normalmente, en el siguiente orden lógico:

- 1.- Los ejecutivos superiores (LA DIRECCION) formulan amplias metas organizacionales a largo plazo. Después se hace la planificación estratégica para lograr estas metas.
- 2.- Los administradores de toda la compañía preparan objetivos de apoyo a corto plazo.
- 3.- Luego preparan planes de acción para lograr resultados deseados.
- 4.- Un sistema de evaluación y medición de las actividades controla y obtiene información para los altos niveles de la administración.
- 5.- Si el sistema mencionado indica que no se obtienen resultados, se toman medidas correctivas. En este caso la aplicación del Sincrquipo

3.6. METAS Y OBJETIVOS

Las metas se expresan muy a menudo en relación con el producto de la compañía, el mercado, las utilidades, la capacidad financiera, la producción, los recursos humanos, físicos y el público. Las metas generalmente abarcan un periodo de más de tres años. Según Peter F. Drucker, preparadas las metas a largo plazo, la administración prepara objetivos secundarios en toda la compañía. Estos objetivos identifican los resultados específicos, que se deben obtener en el próximo periodo, de un año generalmente. Son explícitos con respecto a desempeño, resultados, clave, tiempo y responsable.

Los objetivos especifican no solamente lo que se debe hacer, sino como se deben evaluar los resultados.

Se recomienda la revisión del avance de objetivos por lo menos 6 veces al año, ya que facilitan el desenvolvimiento de la APO al reforzar el concepto de compromiso.

3.7. DEFINICION DE OBJETIVO

Peter Drucker nos dice que los objetivos nos deben capacitar para hacer 5 cosas:(4)

- 1.- Organizar y explicar toda la gama de fenómenos del negocio en unas cuantas exposiciones generales.
- 2.- Comprobar estas exposiciones.
- 3.- Pronosticar la conducta.
- 4.- Valorar la calidad de las decisiones antes de tomarlas.
- 5.- Capacitar al hombre de negocios para analizar y mejorar su desempeño.

(4) Administración por Objetivos.- George S. Odiorne.- LIMUSA

¿ Qué es un objetivo?

- Es una meta que queremos realizar .
- Es un fin claramente definido que deseamos lograr.
- Es algo que queremos realizar y que tenemos bien definido
- " Es el fin hacia el cual dirigimos un esfuerzo "

Ejemplo:

.... Trabajar en una empresa que permita realizarme física y mentalmente escalando diferentes puestos en diferentes áreas de responsabilidad y obtener así un futuro y bienestar asegurado para mi familia.

.... Crear fuentes de trabajo para la comunidad así como hacer crecer al personal de mi empresa.

" Es algo que queremos realizar y que tenemos bien definido "

3.8. CARACTERISTICAS DE UN OBJETIVO

- 1.- Ser claros y específicos.
 - 2.- Ser entendidos y aceptados.
 - 3.- Debe ser medible, alcanzable y que implique un reto.
 - 4.- Indicar claramente la acción a lograr.
 - 5.- Tener fecha límite de cumplimiento.
 - 6.- Implica la existencia de un responsable.
-

¿Qué debemos hacer para cumplir con nuestro objetivos en la vida?

- Obtener una carrera u oficio.
- Obtener un trabajo que me satisfaga económicamente y de realización.
- Educar a mis hijos, dentro y fuera del hogar.
- Ser responsable, trabajador, leal en mi empresa para obtener promociones y ser mejor cada día.

"Cada uno de estos puntos debemos dividirlos en objetivos específicos"

"Los objetivos deben ser medibles, alcanzables y que impliquen un reto"

- Obtener una licenciatura de administración en los próximos 5 años.
- Terminar el curso de maestría en administración en los próximos 3 años.
- Lograr una posición de Gerente General en los próximos 10 años.

3.9. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN LOS NIVELES INFERIORES DE ADMINISTRACION

Los objetivos preparados al nivel de división, departamento e individual contribuyen la fundación de las actividades y desempeños requeridos para lograr resultados efectivos. El método puede variar de una compañía a otra, pero el propósito de conseguir que los jefes y administradores tengan una clara noción de lo que deben hacer específicamente para efectuar sus tareas eficazmente.

- Definen lo que debe lograrse, quien debe hacerlo y cuándo. Determinan en términos específicos, las acciones que deben realizarse en áreas funcionales.
- Son la base sobre la que se planifica la acción.
- Están enfocados y relacionados con las metas y objetivos de organización, y consecuentemente, propician el trabajo de grupo.
- Abren canales de comunicación en ambos sentidos, tanto vertical como a través de líneas departamentales.
- Se convierten en un medio de continuación y control de las acciones.
- Contribuyen a identificar el progreso y potencial individual.

Algunos administradores fomentan la participación de los empleados que no están en la categoría de administración, así como de obreros y éstos han respondido con un alto grado de interés, compromiso y sentido de logro.

Los objetivos deben afectar la actuación de los individuos en una forma positiva para inducirlos a lograr resultados.

3.10. FORMULA PARA ESTABLECER OBJETIVOS

Existe una simple fórmula que los jefes superiores y subordinados pueden emplear para que se facilite la tarea de llegar a un acuerdo sobre los objetivos.

(verbo infinito) (sustantivo) para (fecha) a un costo de (\$.....)

Llenar los paréntesis con las palabras correspondientes.

Por ejemplo: utilizando la fórmula anterior un gerente de ventas podría establecer objetivos con un gerente regional de la siguiente manera:

(contratar) (2 vendedores) para (Julio de 1995) a un costo de (NS 92,000)

El director de la fábrica podría establecer objetivos con su gerente de personal de la siguiente forma:

(implantar) (un programa de control de calidad) para (Septiembre de 1995) a un costo de (NS 71,500)

El presidente de una compañía podría establecer objetivos con su gerente de relaciones públicas utilizando la fórmula de la siguiente manera:

(crear) (un logotipo de la compañía) para (noviembre de 1995) a un costo de .. (NS 83,000).

Es necesario aclarar que existen otros métodos y detallados para establecer objetivos. Este estudio no se encarga de ellos.

3.11. NEGOCIACIONES EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Un punto clave al preparar objetivos es obtener el acuerdo del jefe individual sobre los resultados y su responsabilidad por los mismos.

Cada jefe discute sus objetivos detalladamente con su superior. Por momentos la discusión toma carácter de una negociación con considerables concesiones y demandas. Nadie, sin embargo, debe esperar lo imposible con los limitados recursos disponibles, ni tampoco perseguir los objetivos mediante el empleo antieconómico de los recursos.

Debe haber una verdadera comunicación en ambos sentidos para evitar el acuerdo de objetivos y resultados que sean:

- 1) Demasiado fáciles,
- 2) Demasiado difíciles, ó
- 3) Antieconómicos.

Es muy importante que después de una sesión de revisión ó negociación cada persona crea firmemente en sus objetivos, en los resultados esperados y en su capacidad para alcanzarlos. Al aceptar la responsabilidad por los resultados, necesita también autoridad y apoyo.

En otras palabras, el acuerdo sobre los objetivos y los resultados involucra en ambas partes, al jefe y a su superior. En efecto, el acuerdo se convierte en un contrato informal donde ambas partes aceptan los objetivos.

3.12. OBJETIVOS BASICOS

Tratan sobre el desempeño y los resultados, por ejemplo:

Producir un volumen presupuestado de N\$ 100'000, para 1995.

Otorgar hasta un 10% de descuento en promedio a precio de lista a nuestros clientes durante el periodo de 1995.

Tener listos dentro de los primeros 10 días hábiles de cada mes, los Estados Financieros durante el período de 1995.

3.13. OBJETIVOS DE INNOVACION

Se encuentran más frecuentemente en las áreas de investigación y desarrollo, pero existen oportunidades inventivas ó creativas para la gente que no desempeña normalmente éstas actividades.

Un jefe de producción por ejemplo, puede tener como objetivo el diseño de un programa de productividad, ó bien el Gerente de Ventas, el desarrollo de un nuevo producto.

Sin embargo se especifica que los objetivos de innovación no deben estar relacionados con las funciones básicas incluidas en la descripción de sus tareas, con el fin de evitar la adopción de objetivos rutinarios que son más bien deberes ó actividades normales.

3.14. PROPOSITO DE LAS REVISIONES Y CONTROLES

Las revisiones y controles administrativos sirven para medir el progreso y el desempeño, y revelan la necesidad de acciones correctivas. Los jefes generalmente descubren que consiguen más auto control sobre sus propios desempeños.

En algunas compañías estas revisiones se llevan trimestralmente entre el jefe superior y el subordinado. Según las circunstancias, sin embargo pueden realizarse más o menos frecuentemente.

Las revisiones periódicas entre los gerentes superiores y sus subordinados permiten evaluar el progreso alcanzado al logro de los objetivos y si son necesarias algunas acciones correctivas.

Contribuyen a satisfacer la natural necesidad de la gente de saber cómo se están desempeñando.

El sistema es aceptado por todos y puede ser informal, pero no se permite que se convierta en una rutina o que se deteriore. Las revisiones proveen impulso al logro de los objetivos.

La reunión de revisión anual es similar a las revisiones periódicas que se realizan durante el año y sirve para destacar los logros reales, como también para evaluar el rendimiento y desarrollar planes de acción futura.

Esta es generalmente privada, al nivel de jefes de departamento, el método de revisión puede ser formal y tener lugar durante una reunión de directorio o de comité de revisión ejecutivo donde se revisan los resultados de todos los departamentos principales.

3.15. GUIA PARA REUNIONES DE REVISION

Esta guía puede seguir la tanto los jefes superiores como los subordinados con el fin de prepararse para la reunión de revisión:

- 1.- Discutir los resultados específicos logrados para cada objetivo y el esfuerzo que fué necesario para alcanzarlos.

¿Debieron vencerse situaciones ó problemas extraordinarios?

Si así fuera explique el caso detalladamente.

¿ Exigieron un esfuerzo excesivo de su parte ? ¿ Fueron muy bajos ó muy altos? ¿ Por qué ? ¿ Fueron apropiados los objetivos adoptados ? ¿ Pudieron haberse logrado los resultados en una forma más fácil o más económica ?

- 2.- Analizar el desempeño total. Utilice las notas de las reuniones de revisión anteriores para ser específicos sobre los puntos que se acordaron y lo que realmente se logró. Pregúntele al jefe y subordinado qué es lo que él piensa sobre su propia actuación y cómo mejorarla en el futuro.

Discuta lo que pueden hacer en el futuro tanto los jefes superiores como los subordinados para mejorar los resultados.

- 3.- Analizar las funciones del jefe y subordinados; sus oportunidades y limitaciones.

¿Cómo modificar sus funciones para mejorar los resultados y desarrollar sus habilidades administrativas ?

¿ Qué área de resultados deben destacarse para optimizar el apoyo a las metas y objetivos de la compañía ?

- 4.- Discutir nuevos objetivos posibles para continuar el análisis de administración por objetivos en el siguiente año.

¿ Qué podría maximizar los resultados y el desempeño individual en el año siguiente ?

3.16. RETRIBUCION DE INCENTIVO

Muchas compañías emplean la comparación entre logros y objetivos como la consideración principal para otorgar retribuciones de incentivo.

El sueldo de un ejecutivo está generalmente relacionado con la posición que ocupa en la empresa, mientras que la retribución de incentivo se vincula al desempeño corriente.

Los objetivos establecen los resultados específicos que deben alcanzarse y por lo tanto suministran un buen método para medir el desempeño corriente. Los criterios de retribución de los jefes y administradores están más allá del alcance de éste informe, pero muchos expertos opinan que un sistema de recompensas basado en el desempeño corriente es un gran estímulo y constituye un aspecto importante de la administración por objetivos.

3.17. OCHO REGLAS BASICAS

Hemos solicitado de algunos ejecutivos que, de acuerdo con su propia experiencia, nos dijeran que cosas se deben hacer y que cosas se deben evitar para lograr y mantener un sistema eficaz de APO.

Las cosas para hacer, incluyen:

- Establecer credibilidad para la administración por objetivos en toda la organización, comenzando el sistema en el nivel superior y continuándolo con la participación de los ejecutivos superiores.

 - Planear cuidadosamente la iniciación del programa. Asegurarse de que se toman las provisiones adecuadas para educar a los ejecutivos sobre los fundamentos del sistema.

 - Destinar suficiente tiempo para que la administración por objetivos se absorba en la organización. La rutina de hacer las cosas de un modo determinado durante años, no puede cambiarse en un día.
-

- Preparar objetivos que puedan medirse. Cada uno debe poder conocer el momento en que se han alcanzado los resultados.

- Ligar la administración por objetivos a los sistemas de información y de control existentes. Los cambios en los sistemas pueden hacerse a medida que se adquiere experiencia y a medida que cambian las necesidades de información por parte de los ejecutivos.

- Recompensar un buen desempeño. Cada jefe debe poder relacionar los resultados con las recompensas.

- Estimular la discusión acerca de la APO en todos los niveles ejecutivos y, particularmente, durante la fase de implementación.

- Revisar el progreso periódicamente y tomar las provisiones para la realimentación de las informaciones.

3.18. SIETE PELIGROS

Las cosas que deben evitarse, incluyen:

- Poner demasiado énfasis en los objetivos. Los objetivos individuales representan el corazón de la APO, pero son sólo una parte de la tarea de cada jefe. Los objetivos cambian. No podrán cumplirse por completo si son muy difíciles. Existen muchas variables y algunas de ellas están fuera de control del individuo.

- Delegar responsabilidades de la APO, tales como la de permitir que los subordinados preparen los objetivos de sus superiores.

- Generar un "sistema" en el papel y poner énfasis en el sistema más que en los resultados.

- Seleccionar como objetivos a proyectos favoritos o adoptar objetivos de rutina o triviales.

- Insistir en un programa o sistema flexible. La administración por objetivos debe cambiar a medida que las condiciones lo exijan.

- Utilizar la APO par disciplinar o criticar el desempeño de los jefes.

- Esperar que la administración por objetivos solucione todos los problemas de administración.

En la práctica, la administración por objetivos lleva, a menudo, al cambio. Por ejemplo, aumenta la participación de los jefes en determinar la dirección que la organización toma y los resultados que alcanza. Con el tiempo puede haber cambios en el planeamiento, en la forma de tomar las decisiones, en el desarrollo administrativo, en las retribuciones y en otras actividades, a medida que el sistema de la APO se expande con el uso. Su eficacia será óptima cuando comience a integrarse con las principales actividades y funciones administrativas de la compañía y llegue a convertirse en el método aceptado para administrar.

**CAPITULO IV.-DESARROLLO DEL SINERQUIPO EN UN PROGRAMA
DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

4.- LA RELACION ENTRE LOS SINERQUIPOS, LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y LA MOTIVACION.

Pertenecer a un sinerquipo bien organizado dentro de una administración por objetivos, satisface un número de importantes necesidades básicas que no habían sido colmadas con los programas motivadores utilizados en el pasado.

Dos razones para el fracaso de esos esquemas fueron su tendencia de beneficiar a la compañía y el hecho de ser impuestos a los empleados sin considerar su opinión al respecto.

Una razón adicional fué el ruido de bombos y platillos que acompañó a la aparición de esos programas: banderines al viento, exhortaciones de los grandes ejecutivos y rosados pronósticos de éxito futuro impresos en el periódico de la compañía, para lo que invariablemente era calificado como el Motivador número 1.

Dentro de pocos meses el programa desaparecería del mapa y era reemplazado por un nuevo motivador número 1. Por lo general, los operarios no hacían más que encogerse de hombros y continuar sus labores como siempre las había hecho, mientras los gerentes se preguntaban una vez más ¿Como motivamos a ésa gente?

Un número de gerentes y sociólogos progresistas han ofrecido diversas respuestas, pero ha sido imposible convencer a una administración tradicionalista por excelencia de que las ideas motivadoras típicas del siglo XIX no podrían aplicarse a los operarios del siglo XX.

4.1.- DOS CONCEPTOS EN LA MOTIVACION

Los sociólogos, Abraham Maslow y Fredertck Herzberg, han hecho contribuciones significativas a la comprensión de las necesidades humanas en el ambiente laboral.

Maslow afirmó que existe una jerarquía de necesidades, cuya satisfacción es necesaria antes de que una persona pueda realizar su potencial máximo.

Herzberg dividió las influencias sobre el ámbito laboral en dos grupos. Uno al que llamó "factores de motivación", actúa para estimular la automotivación cuando está presente en el ambiente laboral. El otro apodado "factores de higiene", no actúa para estimular la automotivación cuando está presente en el ámbito laboral, pero origina gran descontento al estar ausente.

Maslow opina que todos los seres humanos, sin consideración de su educación o condición social, poseen cinco necesidades fundamentales:

.Realización de sus propios deseos: convertirse la persona en todo lo que es capaz de ser, dentro de los límites de su capacidad.

- . Satisfacción del yo: tener buena opinión de sí mismo.
- . Necesidades sociales: el deseo de pertenecer a un grupo
- . Requisitos de seguridad: la necesidad de no estar amenazado por daño físico o mental
- . Necesidades fisiológicas: poseer buena salud y estar en un ambiente propicio a ésta.

Los factores motivadores de Herzberg son: el trabajo mismo, el logro del éxito en el trabajo, la responsabilidad asociada con la sustancia del trabajo, el reconocimiento y el ascenso.[5]

4.2. EL SINERQUIPO COMO FUERZA MOTIVADORA

El Sinerquipo estimula el desarrollo de cada individuo hasta el límite de sus capacidades, le ofrece un grupo pleno de cooperación al cual pertenecer, respalda su personalidad con elogios cuando los merece, y le concede la oportunidad de progresar desde la condición de participantes hasta el cargo de coordinador, con el consecuente aumento de las responsabilidades.

El Sinerquipo también permite al operario cierto control sobre su trabajo y le provee un foro para ventilar problemas relacionados con la salud y la seguridad. De hecho, el Sinerquipo parece ser un vehículo ideal para suministrar al individuo todos los factores juzgados por estos sociólogos como esenciales para la automotivación y la satisfacción personal.

Cuando los empleados hayan satisfecho todas o la mayoría de sus necesidades básicas en el ámbito laboral, comenzará a generar ese sentimiento tan esquivo a definiciones que los gerentes han tratado de implantar sin éxito en tantas ocasiones. Esta , la motivación verdadera: la que crea el deseo de hacer bien las cosas, de trabajar honestamente y sin requerir supervisión. Atributos positivos que benefician por igual a los empleados y a la compañía que los emplea.

El Sinerquipo también proporciona a la empresa la oportunidad de aumentar sus utilidades y de ser más competitivas e innovadora.

4.3. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA PARTICIPACION DE LOS SINERQUIPOS EN LA EMPRESA

A menudo, una sesión de Sinerquipo, que parte de una crítica ilimitada revelará que las causas del problema o tópico bajo consideración corresponden a la jurisdicción de un departamento ajeno al de los participantes de ese sinerquipo.

Existen dos soluciones posibles. Si ya existe un sinerquipo activo en el otro departamento, el problema puede convertirse en un proyecto compartido, en el cual ambos comités trabajarán juntos para dar la solución.

Si el otro departamento no tiene un sinerquipo, se le hace saber al responsable o gerente del área que lo controla y pedir su cooperación.

Será apropiado que se le invite a reunirse con el comité para explicar a los miembros del comité las labores realizadas en su área. Semejante paso servirá también como estímulo al segundo para formar su Sinerquipo propio.

Este tipo de empresa colectiva refuerza una vez más el hecho de que la labor del Sinerquipo, debe considerarse como una serie de actividades conexas.

Todas las técnicas y los elementos auxiliares deben emplearse integrados, a menudo simultáneamente y sin manifestar una fidelidad excesiva a un orden determinado. La única excepción es la recopilación de datos, la cual debe siempre ser el primer paso. Dotados de datos que revelan la situación actual, los participantes no podrán de modo alguno sugerir alteraciones futuras.

4.4.- EL ASPECTO PRACTICO

El estudio colectivo sin trabas hecho por un grupo, siempre genera ideas útiles que puede escaparse a un individuo enfrascado en determinado problema. De este modo no solo emergen ideas mejores y en mayor cantidad, sino que además el grupo adquiere más vigor y confianza al mejorar su capacidad de practicar eficazmente el análisis de sus inquietudes.

Este tipo de análisis es por lo general una de las actividades más importantes e interesantes es o durante la utilización de otras técnicas y elementos auxiliares.

Los Moderadores y Coordinadores debieran anticipar algunos problemas durante las etapas iniciales del Sinerquipo. La lista presentada a continuación incluye algunas dificultades corrientes:

- El Moderador que anota las ideas en el rotafolio es demasiado lento y omite comentarios importantes.
- Algunos participantes se inhiben ante el público.
- Los participantes tienden a seguir la tradición y analizar cada idea tal como está sugiere, en vez de esperar que se presente la etapa adecuada.
- Los participantes combinan varias ideas en lugar de analizarlas por separado.
- Los participantes sacan conclusiones precipitadamente y piensan haber encontrado la solución antes de comprender el problema en todos los detalles.
- Un participante tiende a dominar a los demás.
- El Moderador es incapaz de mantener el orden y lograr que cada uno hable cuando le corresponda.

Para el Moderador bien preparado, ninguna de éstas dificultades debiera constituir un verdadero problema.

Si bien la mayoría de ellas afectarán a cada Sinerquipo, una instrucción cuidadosamente impartida al moderador y a los participantes les permitirá superarlas ante de que se conviertan en problemas reales.

C A P I T U L O V. LOS SINERQUIPOS, EN ACCION
(CASO PRACTICO, BASADO EN UN MODELO)

CASO PRACTICO
CONTROL DE SINERQUIPO

Ventas
Comité # 1

Se invitaron a los ocho vendedores mas destacados del departamento de ventas así como a dos supervisores a participar en el primer sinerquipo del área.

Fungió como moderador el Gerente de Ventas.

Así mismo estuvieron como invitados el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos.
(No participantes).

Se procedió el enunciado de problemas después a su clasificación y por último a los Comités para solución. Como se muestra en el caso práctico anexo.

Cabe mencionar que no hay un procedimiento riguroso para el uso del equipo se adapta tan particularmente como se desee desarrollar, así mismo las areas, enunciados o problemas a tratar son tan propios de la empresa como el empaquetado de sus productos. Siempre y cuando no se pierda de vista el objetivo del sinerquipo y sus reglas, se avanzará notablemente hacia el éxito de la empresa.

POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROL

ENUNCIADO DE PROBLEMAS

- 1.- Falta interés de la Gerencia de Ventas en la solución de Problemas
- 2.- Falta agilidad en el trámite de los Pedidos.
- 3.- Poca revisión y control de pedidos por parte del supervisor.
- 4.- Falta información para promoción y Administración de Ventas.
- 5.- Falta atención ágil a los problemas de devolución.
- 6.- Marcar nuevas políticas en cuanto a volúmenes de ventas (mínimos)
- 7.- Falta confirmación de fechas de entrega en copia de pedidos que se entrega al vendedor.
- 8.- No se respeta la política de entrega del pedido "stock" en 24 horas.
- 9.- No hay acción inmediata en los problemas de los clientes.
- 10.- Poco control de vendedores no profesionales
- 11.- No hay control de mercancías, en depósito
- 12.- Falta capacitación a los vendedores
- 13.- Se retrasan las ordenes de trabajo por falta de llenado claro y específico en las ordenes de trabajo.

- 14.- Falta aseo en el departamento de Ventas.
- 15.- No hay papelería adecuada para información
- 16.- Falta tiempo para efectuar juntas con supervisores de producción, y resolver problemas de las dos áreas.
- 17.- No hay información a ventas por parte de crédito y cobranzas de los problemas que se tienen con los clientes.
- 18.- Falta agilidad para retroalimentar solicitudes de información en pedidos foráneos.

CÓNTROL DE SINERQUIPOS

CLASIFICACION DE PROBLEMAS

Ventas

Comité # 1

1.-	A	11	A
2.-	A	12	A
3.-	A	13	A
4.-	A	14	B
5.-	A	15	A
6.-	T	16	IA
7.-	A	17	IA
8.-	A	18	A
9.-	A	19	B
10.-	A		

CÓNTROL DE SINERQUIPOS

Ventas

Comité # 1

PAQUETES DE DECISION

- 1,9.- A
 - 2,3,7,13 A
 - 4.- A
 - 5.- A
 - 6.- Tache (Se elimina ya que el pasado 29 de febrero se publicó mediante memorándum las políticas de aceptación de volúmenes de venta).
 - 8.- A
 - 10,12.- A
 - 11.- A
 - 14.- B
 - 15.- C
 - 16.- I,C
 - 17.- I,A
 - 18.- Tache (Se elimina ya que a partir del 30 de abril el Gerente de Ventas foráneo, dará atención personal a todos los asuntos de provincia).
-

COMITE DE SINERQUIPOS

PROGRAMA DE ACCION

No. de Comité 1	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Area Ventas
Problema enunciado (Paquetes de decisión) 1.- Falta interés de la Gerencia de Ventas en la solución de problemas 9.- No hay acción inmediata a los problemas de los clientes		No. de enunciado y prioridad 1 y 9 -A
Coordinador Gerente de Ventas	Fecha del sinerquipo 8 de Abril de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 15 de Abril de 1992
¿Que se hará? Ya que esto fué motivado por la ausencia del Sr. Portillo debido a la serie de viajes al interior de la República, se nombrará a un Gerente de Ventas foráneo, desarrollando un programa de trabajo en coordinación con el Gerente local de Ventas.		
¿Quién lo hará? Gerente de Ventas		
¿Como lo hará? Mediante el reclutamiento selección y contratación de un Gerente de Ventas foráneo, desarrollando un programa de trabajo en coordinación con el Gerente local de Ventas.		
¿Cuando lo hará? A partir del 30 de Abril de 1992		

¿Quién vigilará que se haga?

El departamento de ventas.

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

No. de Comité I	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Area Ventas
Problema enunciado (Paquetes de decisión) 2.- Falta agilidad en el trámite de los pedidos 3.- Poca revisión y control de pedidos por parte del supervisor 7.- Falta confirmación de fechas de entrega en copia de pedidos que se entrega al vendedor. 14.- Se retasan las ordenes de trabajo por falta de llenado claro y específico		No. de enunciado y prioridad 2, 3, 7 y 13-A
Coordinador Gerente de Ventas	Fecha del sinerquipo 8 de Abril de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 15 de Abril de 1992
¿Que se hará? El sistema actual fue modificado, los pedidos deben ser autorizados o rechazados en un lapso de 24 hrs. notificando al agente la cancelación o fecha de entrega, mediante un número consecutivo en la copia de su pedido.		
¿Quien lo hará? El Sr. Gutiérrez		
¿Como lo hará? El agente de ventas entrega a su supervisión el pedido debidamente requisitado. El supervisor lo revisa y ese mismo día lo autoriza o lo rechaza. El departamento de Planeación y Control le asigna número consecutivo y en 24 horas el pedido debe estar en el departamento de producción		

¿Cuándo lo hará?

A partir de esta fecha

¿Quién vigilará que se haga?

El departamento de ventas.

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

<p>No. de Comité I</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Area Ventas</p>
<p>Problema enunciado (Paquetes de decisión) Falta información para Promoción y Administración de Ventas</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 4 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Ventas</p>	<p>Fecha del sinerquipo 1 de Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 15 de Abril de 1992</p>
<p>¿Que se hará? Debido a que se desconoce la información que se tiene por computación se revisará la información procesada y los reportes que el Departamento necesita y así lograr mejor utilización de la información.</p>		
<p>¿Quien lo hará? Ventas en coordinación con sistemas.</p>		
<p>¿Como lo hará? Analizando las necesidades de ventas y solicitando la información a sistemas hasta que el resultado por obtener quede a total satisfacción y se cumpla el objetivo deseado.</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? 23 de Abril de 1992</p>		

¿Quién vigilará que se haga?

El usuario

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

<p>No. de Comité 1</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Area Ventas</p>
<p>Problema enunciado (Paquetes de decisión) Falta atención ágil a los problemas de devolución.</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 5 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Ventas</p>	<p>Fecha del sinerquipo 8 de Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 15 de Abril de 1992</p>
<p>¿Que se hará? Se dará solución diaria, efectuando los cargos correspondientes por medio de la orden de trámite.</p>		
<p>¿Quien lo hará? Gerencia de Ventas</p>		
<p>¿Como lo hará? Mediante la revisión diaria del reporte que emite el departamento de embarques.</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? A partir de esta fecha</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga? Agentes de Ventas</p>		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

<p>No. de Comité I</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Área Ventas</p>
<p>Problema enunciado (Paquetes de decisión) No se presenta la política de entrega del producto "stock" en 24 horas.</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 8 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Ventas</p>	<p>Fecha del sinerquipo 8 de Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 15 de Abril de 1992</p>
<p>¿Que se hará? La política solo procederá cuando el vendedor se lleve a entregar la mercancía o el cliente venga a recogerla</p>		
<p>¿Quien lo hará? Los Supervisores.</p>		
<p>¿Como lo hará? Próximamente empezará a trabajar "SUCORP, S.A. de C.V." esta compañía establece las políticas a seguir.</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? A partir del mes de mayo del año en curso</p>		

¿Quién vigilará que se haga?

Los usuarios

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

<p>No. de Comité I</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Area Ventas</p>
<p>Problema enunciado (Paquetes de decisión) 10.- Poco control de vendedores no profesionales 12.- Falta capacitación a los vendedores</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 10 y 12 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Ventas</p>	<p>Fecha del sinerquipo 30 de Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 15 de Mayo de 1992</p>
<p>¿Que se hará? Se implantarán cursos de capacitación para el cuerpo de ventas y se ha destinado un tiempo específico para seminarios, donde se les proporcionará los conocimientos necesarios para lograr ventas mas profesionales.</p>		
<p>¿Quien lo hará? Gerente de Ventas, Supervisores de Ventas y Gerente de Recursos Humanos</p>		
<p>¿Como lo hará? Se efectuará una identificación de necesidades de adiestramiento y capacitación esto se hará en base a cuestionarios que proporcionará el área de Recursos Humanos el próximo 21 de Mayo de 1992. Estos mismos serán devueltos ya contestados el día 28 de Mayo de 1992, para entregar un diagnóstico y presentar un informe a la Gerencia de Ventas. Así mismo decidió el Comité que mientras es presentado el informe, se dará un seminario de ventas, basado en el programa anexo:</p>		

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

¿Cuándo lo hará?

Ver programa anexo

¿Quién vigilará que se haga?

Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos.

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

No. de Comité 1	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Area Ventas
Problema enunciado (Paquetes de decisión) No hay control de mercancías en depósito		No. de enunciado y prioridad 11 -A
Coordinador Supervisor	Fecha del sinerquipo 12 de Abril de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 12 de Mayo de 1992
<p>¿Que se hará? Debido a la problemática que se tiene desde el punto de vista " inventario" se ha creído conveniente establecer que por ningún motivo es adecuado tomar mercancía que se tenga en depósito y sea propiedad de clientes.</p>		
<p>¿Quien lo hará? Gerente de Ventas .</p>		
<p>¿Como lo hará? Debemos prever por medio de las cargas de máquina a nuestras ventas y minimizar los tiempos de entrega para dar al cliente el servicio adecuado con mercancía que aun no esta vendida.</p>		
<p>¿ Cuando lo hará? A partir de esta fecha.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga? Supervisores</p>		

No. de Comité I	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Área Ventas
Problema enunciado (Paquetes de decisión) Falta aseo en el Departamento de Ventas		No. de enunciado y prioridad 14 -B
Coordinador Gerente de Ventas	Fecha del sinerquipo 25 de Abril de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 30 de Abril de 1992
<p>¿Que se hará?</p> <p>Se contratara otra persona</p>		
<p>¿Quien lo hará?</p> <p>Gerente de Ventas .</p>		
<p>¿Como lo hará?</p> <p>Solicitará a la Gerencia de Recursos humanos la aprobación de otro elemento de limpieza en el departamento.</p>		
<p>¿ Cuando lo hará?</p> <p>2 de Mayo de 1992.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga?</p> <p>Gerente de Ventas</p>		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

No. de Comité I	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Área Ventas
Problema enunciado (Paquetes de decisión) No hay papelería adecuada para Información		No. de enunciado y prioridad 15 C
Coordinador Gerente de Ventas	Fecha del sinerquipo 3 de Mayo de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 18 de Agosto de 1992
<p>¿Que se hará?</p> <p>Conforme se vayan identificando y determinando la información que se requiere, se irán diseñado nuevos formatos.</p>		
<p>¿Quien lo hará?</p> <p>Supervisores</p>		
<p>¿Como lo hará?</p> <p>Los supervisores tendran junta todos los viernes con sus vendedores, así se irán identificando necesidades.</p>		
<p>¿Cuando lo hará?</p> <p>A partir de esta fecha</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga?</p> <p>La Gerencia de ventas.</p>		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

No. de Comité I	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Área Ventas
Problema enunciado (Paquetes de decisión) Falta tiempo para efectuar juntas con supervisores de producción y resolver problemas de las dos áreas.		No. de enunciado y prioridad 16.- I C
Coordinador Gerente de Ventas	Fecha del sinerquipo 8 de Abril de 1990	Fecha de desarrollo del Comité 15 de Abril de 1990
<p>¿Que se hará?</p> <p>El 14 de Marzo se celebó la primer junta con Supervisores de Producción y Supervisores de Ventas.</p>		
<p>¿Quien lo hará?</p> <p>Gerente de Ventas, Gerente de Producción .</p>		
<p>¿Como lo hará?</p> <p>Se acordo tener una junta mensual entre Supervisores de Producción y Supervisores de Ventas.</p>		
<p>¿Cuando lo hará?</p> <p>31 de Julio de 1992.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga?</p> <p>El Gerente de Producción.</p>		
<p>Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.</p> <p>_____ Nombre y firma _____ Nombre y firma _____ Nombre y firma _____ Nombre y firma</p> <p>_____ Nombre y firma _____ Nombre y firma _____ Nombre y firma _____ Nombre y firma</p>		

No. de Comité I	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Área Ventas
Problema enunciado (Paquetes de decisión) No hay información a ventas por parte de crédito y cobranzas de los problemas que se tienen con los clientes.		No. de enunciado y prioridad 17.-I.-A
Coordinador Gerente de Ventas	Fecha del sinerquipo 19 de Mayo de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 7 de Junio de 1992
<p>¿Que se hará?</p> <p>El Departamento de crédito y cobranzas ya no tiene a los vendedores los reportes de cobranza atrasada, por lo que para coadyuvar a su solución la Gerencia de Ventas, está recibiendo periódicamente listados que reflejan la antigüedad de saldos vencidos, con detalle por vendedor</p>		
<p>¿ Quien lo hará?</p> <p>Gerente de Ventas.</p>		
<p>¿Como lo hará?</p> <p>Ya se indico en el parrafo anterior.</p>		
<p>¿Cuándo lo hará?</p> <p>A partir de esta fecha</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga?</p> <p>El Gerente administrativo.</p>		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

CONTROL DE SINERQUIPOS

SISTEMAS

Fecha _____

COMITE No. 1

Moderador _____

Nombre del Comité

Políticas, Procedimientos y Control.

ENUNCIADO DE PROBLEMAS

- 1.- Plan de asesoramiento a nivel ejecutivo para mejor aprovechamiento de la computadora.
 - 2.- No existe un control de la información que se captura, por deficiencia en la captura.
 - 3.- falta acordar sistema se acuerdo a las necesidades del departamento afectado.
 - 4.- No existe mesa de control
 - 5.- Atraso en la elaboración de programas
 - 6.- Falta un señalamiento por parte de sistemas por incumplimiento de otras áreas.
 - 7.- Falta actualización de información y validación de archivos (cartera de clientes y vendedores) Podemos seguir con en una lista interminable de problemas, la idea es que se identifiquen y se resuelvan
 - 8.- Falta plan de proyectos por parte de sistemas.
-

CÓNTROL DE SINERQUIPOS

Fecha _____

CLASIFICACION DE PROBLEMAS

SISTEMAS

Comité 1

- 1.- A
 - 2.- A
 - 3.- A
 - 4.- A
 - 5.- A
 - 6.- B
 - 7.- IA
 - 8.- T
-
-

CONTROL DE SINERQUIPOS

SISTEMAS

Fecha _____

Comité No. 1

PAQUETES DE DECISION

1.- A

2.- A

3.- A

4.- A

5.- A

6.- B

7.- I A

8.- T (Se elimina, el departamento de Sistemas presentó a la Dirección General, su plan de Proyectos los cuales se darán a conocer en la próxima junta de plataforma)

* Junta de Plataforma el primer martes de cada mes.

COMITE DE SINERQUIPOS

PROGRAMA ACCION

No. de Comité I	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Area Sistemas
Problema enunciado. Plan de asesoramiento a nivel ejecutivo para mejor aprovechamiento de la computadora.		No. de enunciado y prioridad 1 - A
Coordinador Gerente de Sistemas	Fecha del sinerquipo Abril de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 25 de Junio de 1992
¿Que se hará? Cada vez que el departamento usuario detecte una necesidad podrá solicitar a Sistema que le asesore y le indique o sugiera como se puede obtener información del Sistema.		
¿Quien lo hará? Sistemas en coordinación con el Departamento solicitante.		
¿Como lo hará? Analizando las necesidades del usuario y presentando uno a varios bocetos hasta que el resultado por obtener quede a total satisfacción del usuario y cumpla el objetivo deseado.		
¿Cuándo lo hará? A partir del 1o. de Julio.		
¿Quién vigilará que se haga? El usuario		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

<p>No. de Comité I</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Area Sistemas</p>
<p>Problema enunciado. No existe un control de la información que se captura por deficiencia en la captura</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 2 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Sistemas</p>	<p>Fecha del sinerquipo Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 25 de Junio de 1992</p>
<p>¿Que se hará? Los controles serán de acuerdo al usuario en base a sus listados de validación y cifras de control.</p>		
<p>¿Quien lo hará? El usuario con una persona dedicada exclusivamente a cifras de control.</p>		
<p>¿Como lo hará? Entregando a Sistemas su documentación con cifras de control para que éstas sean checadas y estén de acuerdo.</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? Cada que entregue la documentación y cada que la reciban a partir de la fecha.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga y si es necesario que siga siendo? El usuario</p>		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

No. de Comité I	Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control	Area Sistemas
Problema enunciado. Falta acordar sistema de acuerdo a las necesidades del departamento afectado		No. de enunciado y prioridad 3 - A
Coordinador Gerente de Sistemas	Fecha del sinerquipo Abril de 1992	Fecha de desarrollo del Comité 25 de Junio de 1992
¿Que se hará? Se seguirá la política No.1 de Sistemas		
¿Quien lo hará? El Departamento solicitante (usuario) en coordinación con el Departamento de Sistemas		
¿Como lo hará? Apegandose al Departamento usuario y Sistemas a la política establecida.		
¿Cuándo lo hará? A partir de la fecha.		
¿Quién vigilará que se haga? Sistemas conjuntamente con el Departamento usuario.		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

<p>No. de Comité I</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Area Sistemas</p>
<p>Problema enunciado. No existe mesa de control.</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 4 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Sistemas</p>	<p>Fecha del sinerquipo Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 25 de Junio de 1992</p>
<p>¿Que se hará? Se contratará inicialmente una persona en Mesa de Control.</p>		
<p>¿Quien lo hará? Sistemas</p>		
<p>¿Como lo hará? Solicitando a la Dirección General la contratación anexando relación de funciones a desempeñar.</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? En el transcurso del mes de Julio.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga?</p>		
<p>Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.</p> <p>_____ Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma</p> <p>_____ Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma</p>		

<p>No. de Comité I</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Area Sistemas</p>
<p>Problema enunciado. Atraso en la elaboración de programas.</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 5 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Sistemas</p>	<p>Fecha del sinerquipo Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 25 de Junio de 1992</p>
<p>¿Que se hará? El Comité de Sistemas determinará prioridades a los sistemas pendientes y determinará si es necesaria la contratación de más personal para sistemas</p>		
<p>¿Quien lo hará? El Comité de Sistemas.</p>		
<p>¿Como lo hará? En coordinación con el usuario y sistemas se darán fechas de entrega</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? Durante el mes de Julio.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga? Sistemas</p>		
<p>Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.</p> <p>_____ Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma</p> <p>_____ Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma</p>		

<p>No. de Comité I</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Area Sistemas</p>
<p>Problema enunciado. Falta un señalamiento por parte de sistema por incumplimiento de otras áreas.</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 6 - A</p>
<p>Coordinador Gerente de Sistemas</p>	<p>Fecha del sinerquipo Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 25 de Junio de 1992</p>
<p>¿Que se hará? Sistemas deberá informar al usuario con copia al Gerente de área cualquier incumplimiento existente.</p>		
<p>¿Quien lo hará? Sistemas.</p>		
<p>¿Como lo hará? En base a un memorándum</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? A partir de la fecha.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga? Sistemas.</p>		
<p>Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.</p> <p>_____ Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma</p> <p>_____ Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma</p>		

<p>No. de Comité 1</p>	<p>Nombre del Comité Política, Procedimiento y Control</p>	<p>Área Sistemas</p>
<p>Problema enunciado. Falta actualización de información válida en archivos (cartera de clientes y vendedores).</p>		<p>No. de enunciado y prioridad 7 - 1 A</p>
<p>Coordinador Gerente de Sistemas</p>	<p>Fecha del siterquipo Abril de 1992</p>	<p>Fecha de desarrollo del Comité 25 de Junio de 1992</p>
<p>¿Que se hará? Se entregará un listado a ventas de clientes en el cual éste departamento de ventas actualizará el listado.</p>		
<p>¿Quien lo hará? Sistemas entregará el listado y ventas lo actualizará.</p>		
<p>¿Como lo hará? Checando toda la información que se tiene de los clientes y lo devolverá a Sistemas haciendose responsable de los cambios hechos.</p>		
<p>¿Cuándo lo hará? Se entregará el listado el 10. de Julio de 1992 y ventas lo tendrá que devolver el 10. de Agosto.</p>		
<p>¿Quién vigilará que se haga? Sistemas</p>		

Firma de los responsables de las decisiones tomadas del problema citado.

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

CAPITULO VI - CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de que los integrantes de los Sinerquipo se familiaricen con sus técnicas y sistemas, Usted verá resultados tanto tangibles como intangibles. La mayoría de tales resultados estarán circunscritos a los participantes del Sinerquipo y al departamento en que trabajan. No obstante, los ejemplos proporcionados por ellos tenderán a influir en otros empleados y otros departamentos.

Probablemente, usted observará una reducción en el ausentismo como consecuencia del mayor interés evidenciado por los participantes del sinerquipo en su trabajo, pues cada integrante estará reaccionando a perder la oportunidad de participar en los esfuerzos de su grupo por producir cambios en el ámbito laboral.

La comunicación entre empleados y supervisores debiera mejorar. Habrá mayor cantidad de preguntas inteligentes relacionadas con el trabajo y las respuestas serán escuchadas con mayor detenimiento. La supervisión mejorará a medida que jefes y supervisores demuestren mayor respeto por sus empleados, después de evaluar sus comentarios e ideas durante las reuniones de Sinerquipo.

Los problemas de disciplina desaparecerán entre los participantes del grupo, como consecuencia del interés mutuo por corregir desviaciones, lograr objetivos propuestos o crear áreas de mejoría.

Quienes intenen perturbar las actividades laborales, se enfrentarán a una fuerte presión colectiva.

Sin embargo, quizás el beneficio principal será la creación de una organización inteligente y responsable, con objetivos muy similares a los de la empresa.

Los empleados derivarán mayor orgullo de la precisión con que realizan su trabajo y estarán dispuestos a tomar decisiones y asumir responsabilidad por ellas.

El Sinerquipo puede constituir una fuerza poderosa, destinada a cambiar actitudes establecidas. Los Sinerquijos producen efectos, los cuales a menudo son de largo plazo.

Por lo anterior, usted deberá asegurarse de tomar en consideración todos los detalles antes de establecer una entidad tan poderosa en su firma. Además debe estar preparado para reaccionar constructivamente ante los beneficiosos cambios realizados por los Sinerquijos.

Transcurrirá algún tiempo antes de que la administración por objetivos pueda implementarse en toda la empresa; El sistema se absorbe y se refuerza con el mismo uso. Por lo tanto, durante la fase de implantación puede durar varios años, debe dársele atención constante para evaluar su progreso y desarrollo.

El objetivo de un Sinerquipo es la solución de problemas que afectan ó desvían el logro de objetivos, o bién la innovación que coadyuva en la administración por objetivos para el logro de resultados, y el éxito requiere saber emplear un sistema dotado de elementos auxiliares simples y eficaces, que permitan a los participantes descubrir las verdaderas causas de los problemas y proporcionar soluciones adecuadas.

Un Sinerquipo que no comprenda ni emplee estos elementos, degenerará en un grupo que entabla discusiones sin aportar resultados concretos.

Por todo lo anterior expuesto y de acuerdo con la hipótesis, objetivo de la presente investigación, ésta se cumple plenamente de acuerdo con sus variables dependientes e independientes.

Para triunfar en la vida, no se requiere ni mucho talento,
ni mucha inteligencia, pero si la suficiente energía,
que requiere la ejecución de cada cosa, hasta haberla
terminado satisfactoriamente.

AIET

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- **CURSOS DE ADMINISTRACION MODERNA**
Mcraw-Hill Harold Koontz
Sexta Edición 1981 Cyril O'Donnell

 - 2.- **LECTURAS SELECTAS DE ADMINISTRACION**
C.E.C.S.A. George R. Terry
Primera Edición 1979

 - 3.- **ADMINISTRACION INTEGRAL**
C.E.C.S.A. Francisco Javier Laris C.

 - 4.- **LAS ORGANIZACIONES DEL MAÑANA, DESAFIOS Y ESTRATEGIAS**
Trillas Jong S. Juan William B. Storn
Primera Edición 1980

 - 5.- **ADMINISTRACION CREATIVA**
E.T.S.A. Shigeru Kobayashi
Quinta Rrimpresión 1992

 - 6.- **EL EMPRESARIO DE LA NUEVA ERA**
C.E.C.S.A. Peter F. Drucker
Segunda Impresión 1978
-
-

- 7.- DRUCKER: EL HOMBRE QUE INVENTO LA SOCIEDAD CORPORATIVA
DIANA Jhon J. Tarrant
Primera Edición 1977
- 8.- PRESUPUESTOS: PLANEACION Y CONTROL DE UTILIDADES
E.P.H.I. Glenn A. Welsch
- 9.- ADMINISTRACION FINANCIERA
C.E.C.S.A. Robert W. Jhonson
Quinta Impresión 1981
- 10.- PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
LIMUSINA Burt K. Scanlan
Primera Edición 1978
- 11.- CIRCULOS DE CALIDAD
ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE INC. Modern Business Reports
1981
- 12.- INPOTEC (INNOVACION, INFORMACION, TECNOLOGIA)
Noticias Técnicas
Fondo de información y documentación para la industria
Fideicomiso de Nacional Financiera, S. A.
-
-

- 13.- BIBLIOTECA MONITOR DE DIRECCION
Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. Méx.
Richard D. Irwin, Inc.
Quinta Representación 1981
- 14.- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
(ENFOQUE DE CONTINGENCIAS)
Lutha's
- 15.- PLANIFICACION NESTRATEGIA PARA LA EMPRESA DEL EXITO
Modern Business Report Dr. James W. Taylor
- 16.- ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO
Editorial Prentice/Hall Int. Richard H. Hall
- 17.- COMO SINCRONIZAR ESTRATEGIAS PLANES DE OPERACION
Jhon M. Hobbs y Donald Heany
Tomo 10 Artículo 196 Biblioteca Harvard de Admón. de Empresa
- 18.- COMO ELEGIR LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO
Jhon P. Kotter y Leonardo A' Schlesinger
Tomo 13 Artículo 247
Biblioteca Harvard de Administración de Empresa
-
-

- 24.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
Cuauihtémoc Vázquez M.
DIANA
- 25.- ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO
Robert E. Tannehill
Grupo Editorial Expansión
Tercera Edición 1987
DARTEL
- 26.- PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DE EXITO
Dr. James Taylor
ALEXANDER HAMILTON INTITUTE 1979
- 27.- SISTEMA DE INFORMACION BASADOS EN COMPUTADORAS, PARA LA
ADMINISTRACION MODERNA
Robert G. Murdick
Joel E. Ross
Octava Edición 1982
DIANA
-