

878507

7
2ej

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**LA PLANEACION COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA TOMA DE
DECISIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE CEMENTO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE HECTOR PULIDO GARCIA

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. HECTOR CAMPOS LOMELI

MEXICO, D. F. 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A MIS PADRES:

POR LA FE QUE EN MI HAN DEPOSITADO,
EL EJEMPLO QUE SIEMPRE HE SEGUIDO,
EL AMOR QUE NUNCA ME HA FALTADO,
Y POR SUS SUEÑOS QUE SON LOS MIOS.

A ALBERTO MI HERMANO:

PORQUE HEMOS CAMINADO JUNTOS,
Y PORQUE SIEMPRE SEA ASI.

A PERLA MI HERMANA:

PORQUE SIEMPRE HA SIDO UN ORGULLO,
U N A G R A N M U J E R .

**A MI DIRECTOR DE TESIS:
LIC. HECTOR CAMPOS LOMELI
POR SU COLABORACION EN LA
REALIZACION DE ESTE TRABAJO**

INDICE

Introducción.....	1
Cap. I Antecedentes de la empresa Cruz Azul.....	3
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Evolución.....	28
1.3 Estructura Orgánica.....	33
Cap. II Planeación de una cooperativa de cemento.....	38
2.1 Concepto de planeación.....	39
2.2 Elementos de planeación.....	42
2.3 Planes a corto, mediano y largo plazo.....	52
Cap. III Planeación estratégica.....	58
3.1 Concepto.....	59
3.1 Fases.....	62
3.3 Cumplimiento.....	67

Cap. IV Aplicación de un modelo de Desarrollo de Recursos Humanos.....	75
4.1 Funciones del área de Recursos Humanos.....	76
4.2 Organigrama Funcional de Recursos Humanos.....	83
4.3 Sistemas de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal.....	85
4.4 Capacitación y Desarrollo.....	92
Cap. V Investigación Documental.....	94
5.1 Justificación del Tema.....	95
5.2 Planteamiento del Problema.....	97
5.3 Objetivos.....	98
5.4 Hipotesis.....	99
5.5 Variables.....	100
5.6 Metodología.....	101
Conclusiones.....	103
Glosario de términos.....	105
Bibliografía.....	108

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En este trabajo de investigación documental se relata la historia de una empresa cementera denominada actualmente " Sociedad Cooperativa Cruz Azul ", donde a través de su nacimiento, y desarrollo sufre una serie de obstáculos en su consolidación como un nuevo grupo, ya que al iniciar el siglo XX y actualmente a fines del mismo siglo, nos percatamos que las empresas administradas por funcionarios (ejecutivos), y trabajadores, siguen teniendo excelentes resultados; al hablar de la empresa cementera la Cruz Azul, hacemos referencia a las empresas que con sacrificios y buena voluntad empresarial por parte de los dueños, se distinguen en la obtención de beneficios (utilidades), en forma bilateral porque los beneficios empresariales son aplicados para el crecimiento y desarrollo de la empresa, así como para la estabilidad y conservación del elemento más importante en las organizaciones, " el ser humano ".

Posteriormente se hace referencia de la etapa del Proceso Administrativo en su fase mecánica que es la Planeación, su concepto y los elementos que la integran, para incorporarlos posteriormente en la Planeación Estratégica.

También se comentan los conceptos básicos de la administración de Recursos Humanos, así como la aplicación del inventario de personal, para optimizar el sistema de reclutamiento, selección y contratación a través de una red de computación.

Para concluir, en el último capítulo encontraremos la investigación documental del trabajo de investigación realizado. (Desgloce detallado)

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CRUZ AZUL

1.1 ANTECEDENTES

En el año de 1844, en una fábrica de tejidos de Rochdale, pequeña población inglesa del condado de Lancaster, Inglaterra, algunos obreros se unieron angustiados por la situación socio-económica que atravezaban: el salario que ganaban no les alcanzaba para vivir.

Movidos por la necesidad, 28 modestos tejedores, después de pensarlo mucho y de celebrar varias reuniones para discutir la situación de pobreza en que se encontraban, resolvieron formar un grupo para ayudarse unos a otros en un esfuerzo común que llamaron cooperativa.

No fué obra de grandes genios ni de personas ilustradas; fué gente del pueblo, sencilla pero con unas ideas y voluntad extraordinarias. (1)

Así sucedió casi un siglo después en el año de 1931, en un pequeño poblado llamado Jasso. En el municipio de Tula de Allende, Hidalgo, se reunieron 192 obreros agobiados por la situación socio-económica derivada por el conflicto obrero patronal de la fábrica de cemento en la que prestaban sus servicios y determinaron comenzar una lucha tenaz y heroica, culminando sus esfuerzos dos años y tres meses después con la formación legal de la cooperativa; aprobadas

(1) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág.5, 1981.

sus bases constitutivas y acordada la razón social, decidió llamársele "Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland", "La Cruz Azul", S.C.L.

La Cruz Azul fue constituida en 1881 cuando el inglés Henry Gibbon alquiló una parte de la antigua Hacienda de Jasso, próxima a la antigua Estación de Dublán, para instalar una fábrica de cal hidráulica. Sabemos que el producto elemental de esa Cruz Azul fue poco eficaz para dar el impulso a las construcciones de mampostería; sin embargo, éste es el antecedente de la fábrica de cemento más antigua del país.

Dos años después, cuando Gibbon sufría las primeras angustias económicas para seguir adelante con su empresa, se asoció con Joseph Watson, otro industrial inglés, que sumó sus recursos a la inversión que ascendía a \$94,327.72 operaron durante los siguientes 23 años.

Es probable que en una buena parte de la inversión complementaria que Watson hizo en 1883 haya servido para emprender la industria del cemento Portland. Lo cierto es que esa transformación original se llevó a efecto en medio de estrecheces económicas, y a pesar de la explotación de los ricos yacimientos de minerales calizos de esta región hidalguense, la industria prácticamente no se desarrolló debido a la falta de capital. (2)

(2) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981: 50 Años de la Cruz Azul, pág. 5, 1981.

Otro dato cierto es que Gibbon y Watson, los innegables pioneros de la fabricación industrial de cemento en México, no fueron tan buenos administradores como empeñosos productores, ya que en 1906 su sociedad quebró:

El nuevo dueño obtuvo varios créditos del antiguo Banco Central que ascendieron a \$90,855.75 cifra equivalente al 96.3% de la inversión de los socios ingleses. Más tarde obtuvo otro financiamiento de la compañía Bancaria de Obras y Bienes Raíces, institución mexicana semioficial que posteriormente se fusionó con el Banco Nacional de México, cuyo capital era casi en su totalidad de procedencia francesa. Este préstamo ascendió a \$135,000.00.

El endeudamiento fué tal que la fábrica llegó a depender económicamente del Banco acreedor, y el 15 de abril de 1909, la Compañía Bancaria y el empresario constituyeron la sociedad anónima denominada Compañía Manufacturera de Cemento Portland "La Cruz Azul", S.A., con un capital social de \$1,200,000.00. El acuerdo de la compañía Bancaria con el señor Pimentel es sólo un decir: las acciones mayoritarias quedaron en poder de la propia compañía.

Solamente 60 acciones se repartieron entre Pimentel y otras cinco personas que se consideraron accionistas fundadores de la fábrica. (3)

(3) Rafael Rodríguez Castañeda, 1931-1981: 50 Años de la Cruz Azul, pág. 6, 1981.

Es probable que la noticia de los altos rendimientos que se podían obtener de la explotación de las canteras de caliza, pizarra y yeso de esta región haya influido en el consorcio inglés en 1910 se instaló al lado de la estación de ferrocarriles Tolteca, y a sólo seis km. de la Cruz Azul, una segunda fábrica de cemento. La Tolteca, que significó una competencia con la cual fué posible coexistir.

El 16 de mayo de 1916 ocurrió la fusión de la Compañía Bancaria de Obras y Bienes Raíces con el Banco Nacional de México.

En la práctica, este hecho tuvo repercusiones cuando se reanudó la operación de la fábrica: una de ellas fué el ingreso de los ingenieros Manuel Marroquín y Gilberto Montiel y Estrada a la Gerencia y Dirección Técnica de la planta, respectivamente; otra fué la ampliación de la fábrica, que se llevó a efecto durante 1919: se modificó la ubicación de la maquinaria, se adquirió un segundo horno, nuevos molinos y dos locomotoras para transporte de materias primas; se ampliaron los talleres y reubicaron las bodegas.

Un hecho menos espectacular que estos cambios de transformaciones físicas, pero de mayor trascendencia para la historia que habría de escribirse doce años después, fué en el curso de esos años, se reunieron en torno a la fábrica la mayoría de los trabajadores que a la postre se convertirían en los fundadores de la cooperativa. (4)

(4) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 6, 1981.

Quienes procedían de los pueblos aldeanos o de las rancherías del Mezquital sustituyeron los aperos y la inestable economía agrícola por el salario de la nueva industria. Los demás llegaron de los estados mineros.

Todos acrisolaron su condición de obreros alrededor de los tres hornos que llegó a tener la Cruz Azul porque constituían una fuerza de trabajo sujeta al albedrío de la empresa. La oportunidad de trabajo, para muchos era una especie de gracia que les concedían o les retiraban por breves temporadas. Esa situación duró hasta el 10 de mayo de 1925, cuando un grupo de trabajadores fundó el primer gremio que se denominó Sindicato de Obreros Progresistas "Cruz Azul" y reunió básicamente a la mayoría de los operarios de los departamentos de elaboración.

El 9 de agosto de ese mismo año se fundó otro sindicato que se denominó Unión Mexicana de Mecánicos. Sección 32 de la CROM, que agrupó a la mayor parte de los trabajadores del taller eléctrico de la Cruz Azul que se denominó Sindicato Mexicano de Electricistas y Similares, División Tepeji del Río.

Con estos antecedentes de organización, el 10 de septiembre de 1926 se firmó el contrato colectivo de trabajo llamado entonces "convenio". Por una parte firmaron los representantes de la Unión Mexicana de Mecánicos, Sección 32, y el Sindicato de Obreros Progresistas "Cruz Azul"; por la otra la Compañía Manufacturera de Cemento Portland "La Cruz Azul", S.A. (5)

(5) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 7, 1981.

1926 fue también el año en el que el consorcio propietario de la Tolteca desató una agresiva campaña para liquidar a su competidora establecida en Jasso. La guerra se abrió en los frentes de la publicidad, que entonces se llamaba "propaganda", de los precios de la negociación financiera. La que iniciaron en este último frente fue tal vez la más artera: hicieron circular versiones en las que se aseveraba que la producción de cemento era incosteable con el sutil propósito de generar inseguridad entre los banqueros poseedores de las acciones de la otra empresa, a sabiendas de que primero pensarían en la suerte que correría su capital invertido que en analizar la veracidad de un rumor tan absurdo. Dicho y hecho: una vez que se asegurara que la versión había llegado a oídos de los dirigentes del Banco Nacional de México, formularon una oferta de compra de la Cruz Azul.

En 1929, nuestro país resintió con particular virulencia los efectos de la crisis mundial de la economía capitalista. El consumo anual del país se estimaba en 120,000 toneladas; podían contar con los dados las obras públicas en que se utilizaba cemento; sin embargo existían la Cruz Azul y la Tolteca en el centro de la República y Cementos Hidalgo en el norte. Las circunstancias parecían propicias para que se redujeran a dos.

La operación de compra-venta de la Cruz Azul se efectuó el 1o. de marzo de 1931 por la cantidad de \$1,000,000.00 mexicanos. (6)

(6) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 7, 1981.

El propósito de los operadores fue evidente para todos. Parece ser que los únicos que no se dieron cuenta fueron los vendedores, pero los términos en que se formuló la operación los revelaban: la Tolteca se empeñó en recibir "La Cruz Azul" sancada de compromisos en pie. Como fecha de entrega se fijó el 15 de octubre de 1931.

Quienes primero contrataron los magros beneficios de esta venta fueron los accionistas de la Cruz Azul. Muchos de ellos radicaban en Francia y cada vez que comparaban sus créditos en francos las cifras eran más pequeñas; sucedía que los nuevos accionistas mayoritarios tenían el manejo principal del negocio y se empeñaban en hacer lo peor que se pudiera para comprobar que esa fábrica era incosteable.

Desde principios de año, cuando se enteraron de que la fábrica iba a cambiar de manos sin que a ellos se les informara oficialmente, los trabajadores se pusieron en guardia; el 29 de enero de 1931 se presentaron ante el Gerente Montiel y Estrada para demandar información clara sobre la forma en que quedarían garantizados sus derechos cuando el nuevo dueño estuviera al frente. La verdad era que ni el Gerente sabía lo que iba a pasar. (7)

(7) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981. 50 Años de la Cruz Azul, pág. 8, 1981.

Los representantes sindicales recurrieron a la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo para solicitar que un inspector fuera a Jasso y levantara actas de lo que estaba ocurriendo. Por otra parte el 10 de febrero siguiente, informaron al Gobernador del Estado, Ing. Bartolomé Vargas Lugo, sobre la situación, subrayando la renuencia del Gerente a dar respuesta a las comunicaciones escritas del 29 de enero y del 6 de febrero.

El martes 3 de marzo, un día después que se hubo formalizado la adquisición de la fábrica, fué presentado el nuevo personal administrativo: G. Herbert E. Vivian reemplazó a Montiel y Estrada; R.O. Henkel ocupó el lugar de Manuel Marroquín.

Nadie sabía los designios que llevaban estos personajes, pero no tuvo que pasar mucho tiempo para saberlo: de un golpe el precio del cemento aumentó 25%. Frente a su total inconformidad, pero también frente a su impotencia, los trabajadores veían como se desmantelaba la fábrica por ordenes de los recién llegados. El mejor equipo, las más valiosas piezas de repuesto en el almacén eran trasladadas a la Tolteca.

La Cruz Azul se retrasaba, cuando no cumplía, con la entrega de pedidos. El clima parecía ideal para justificar el pago por incosteabilidad acordado para el 15 de octubre de 1931. (8)

En la asamblea que los nuevos accionistas efectuaron el 17 de agosto de 1931 acordaron cerrar la fábrica para operar sólo en la Tolteca.

Los sindicatos desconocieron los acuerdos de los accionistas y por ende la personalidad y representatividad de Brandenburg en el asunto y así se lo hicieron saber. Brandenburg remitió entonces a los sindicatos una copia certificada del acta citada lo que vino a constituir un testimonio rotundo de los propósitos empresariales cuyo ocultamiento fué ya inaplazable.

El consorcio resolvió indemnizar a los empleados de confianza, pero su impotencia le dio el mal consejo de reconocer a los trabajadores una indemnización equivalente a un mes de salario. Cuando le hicieron ver que existía un contrato de trabajo y una conciencia sindical vigente que le iban a impedir tal arbitrariedad, cometió un error mayor: el de la ignorancia, pues imaginó que podría comprar la ley.

Para empezar, comenzaron a liquidar al personal de confianza que no estaba sindicalizado. (9)

Esta oferta constituyó una prueba de conciencia política para los poco más de 200 obreros que quedaban. De ellos, 192 la rechazaron porque estaban dispuestos a

(9) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 9, 1981.

luchar por algo más que sus derechos, algo más que el medio de subsistencia de ellos y sus familias: por su dignidad.

Estos 192 obreros sabían que de triunfar la maniobra empresarial, simple y llanamente se quedarían sin trabajo, que sus familias iban a padecer y que prácticamente desaparecería todo el pueblo y a su vez todos los asentamientos circunvecinos que en forma directa o indirecta dependían de la actividad económica de la Cruz Azul. La extinción de esta fuente de trabajo significaría no solamente el aumento del desempleo, sino el principio de una serie de problemas sociales para toda la región.

Los empresarios pararon la fábrica el jueves 15 de octubre, pero los trabajadores tomaron las instalaciones en una diligente jornada que conto con la asesoría de un hombre clave: Arcadio Comejo.

Se trataba del presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje de Tula y senador de la República. (10)

El sábado 17 de octubre se llevó a efecto la primera audiencia del juicio laboral ante la Junta Municipal de Conciliación y Arbitraje de Tula, en atención a la demanda que los obreros presentaron contra la compañía. Comejo trató de evitar

(10) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 10, 1981.

el paro apoyándose en los recursos de la ley del trabajo. No hubo advenimiento por la vía de la conciliación y Arbitraje del Estado de Hidalgo.

El paro empresarial fué declarado improcedente. La empresa debió reanudar la operación de la fábrica en un término que se vencía el 1o. de noviembre, pero se desentendió del fallo laboral.

Con el apoyo de Comejo, los trabajadores solicitaron entonces la intervención del Gobernador del Estado. La verdad fué que la vehemente argumentación de Comejo en la reunión que se llevó a efecto en el despacho del Gobernador Vargas Lugo eclipsó todo lo que la comisión sindical pudo haber solicitado: decretó la incautación de bienes para asegurar los intereses de los trabajadores.

En estas condiciones y bajo la responsabilidad de las autoridades del trabajo, la fábrica de cemento la Cruz Azul fué puesta en manos de los obreros el 2 de noviembre de 1931. De este hecho ya se han cumplido 62 años.

Desde entonces, ininterrumpidamente, los obreros de la Cruz Azul han sido los responsables de la fábrica. Esta victoria de los trabajadores y del gobierno revolucionario fué el cimiento de la Cooperativa que los 192 hombres constituyeron dos años y tres meses después. (11)

(11) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 11, 1981.

El mismo 2 de noviembre de 1931, redoblaron la vigilancia y a pesar del desmantelamiento de la maquinaria, la falta de piezas de repuesto y las carencias de toda índole, los obreros comenzaron su empeño por reanudar el funcionamiento de las tres unidades de calcinación de la fábrica; por principio de cuentas, no dejaron de hacer todas las tareas realizables, como el acarreo de materia prima.

Por su parte, a través de sus abogados, la Compañía trató de interponer un amparo administrativo que tramitaron en el juzgado del distrito de Pachuca, pero el recurso fué extemporáneo porque en el acto de incautación se había consumado la vispera mediante el levantamiento de un acta que fué presentada a la H. Junta de Conciliación y Arbitraje.

La compañía no podía admitir un revés de esa magnitud.

El riesgo que esos obstinados corrían al poner en marcha la planta era real. El viernes 6 ordenaron la suspensión de la energía eléctrica no sólo para la fábrica sino para todo Jasso y para todas las poblaciones circunvecinas. La Compañía de Luz, entonces extranjera, cumplió puntualmente la solicitud y la región quedó sin corriente y a oscuras. (12)

(12) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Aná, pág. 11, 1981.

Esa misma fecha, la Junta Central de Conciliación y Arbitraje del Estado dictó un acuerdo para designar a Arcadio Hernández, Modesto Barrón, Agustín Cruz, Jesús López e Ignacio Barcia, trabajadores que tenían la representación sindical, como integrante de un Consejo Directivo de la fábrica, con obligaciones y facultades para organizar ésta y ponerla en funcionamiento. Designó consejeros suplentes, y como interventor con carácter de director general de la negociación fue designado Francisco B. Martínez.

Sin dinero, sin energía eléctrica y sin combustible, resultaba imperativo contar con petróleo para mover las máquinas, de modo que los trabajadores resolvieron vender un poco de cemento que había en la bodega y que pertenecía a la Secretaría de Hacienda. Este era el objeto de un embargo reciente a la compañía por el adeudo de impuestos no pagados. Con el producto de la venta los obreros tuvieron lo indispensable para comprar el primer tanque de petróleo.

Pero tener dinero era una cosa y poder comprar otra muy diferente; hubo que solicitar la intervención del Gobierno del Estado para que éste fuera el comprador nominal del petróleo y el suscriptor del nuevo contrato de suministro de energía eléctrica, porque ambos provenían de empresas extranjeras solidarias del boicot que promovía la Tolteca.(13)

(13) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 12, 1981.

La lucha por la fábrica también fué una lucha contra el hambre porque los trabajadores no obtuvieron ingresos durante tres meses.

Quienes procedían del medio rural y alternaban su oficio industrial con la agricultura dispusieron de mayores alimentos para la resistencia; quienes vivían en rancherías rendían jornadas extra al lado de los campesinos para granjearse la paga en especie.

Los comerciantes del lugar apoyaron el movimiento. "Vamos a correr la misma suerte -decían-. Si ustedes triunfan nos pagan, y si pierden pues ni modo". Mediante la presentación de vales, Eduardo Guerrero, Refugio Muciño, Justino Paredes y Adalberto Sánchez Pacheco entregaron todos los viveres que tenían hasta que se agotaron y ellos mismos entraron en crisis de liquidez.

Entonces brilló efectivamente la solidaridad de los trabajadores sindicalizados de la región y del Estado: cuando los cooperativistas de la Cruz Azul solicitaron ayuda, su respuesta fué fraternal; el sindicato de Obreros de Tepeji del Río, de los textiles de la Josefina, el Sindicato de Maestros de Tula, los empleados de Gobierno del Estado de Hidalgo, el Sindicato de Ferrocarriles y el Sindicato de trabajadores de la misma Tolteca, de acuerdo con su capacidad, aportaron diversas cantidades de dinero que permitieron, por lo menos, mitigar las carencias más apremiantes. (14)

(14) Rafael Rodríguez Castañeda, 1931-1981: 50 Años de la Cruz Azul, pág. 12, 1981.

La unidad que existe desde entonces con todos los sindicatos de la región está vigente. Esa es la razón que da vida y se renueva los días 1o. de mayo; con acto cívico en el momento a la fraternidad en el poblado de Zaragoza.

El laborioso acopio de combustible, piezas y elementos indispensables para reanudar la operación de la fábrica en tres meses y medio. Los hornos se volvieron a encender el 15 de febrero de 1932, dirigidos, administrados y operados por los trabajadores.

En cuanto se reanudó la producción, aquel cemento embargado que se había vendido para comprar petróleo se repuso íntegramente. Los representantes de la Secretaría de Hacienda que acudieron a la fábrica para recogerlo encontraron allí sus cien toneladas.(15)

Mas llegar a este desenlace sin hablar de la batalla legal que los trabajadores y las autoridades gubernamentales libraron en favor de la causa significaría omitir la mitad de la historia:

Los representantes del consorcio la Tolteca, por supuesto, no se cruzaron de brazos. Ofrecieron pagar los derechos de antigüedad de los trabajadores habida cuenta que no tendrían que reconocer éstos mas allá del 1o. de septiembre de

(15) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 13, 1981.

1926 fecha en que se formalizó el único contrato colectivo de trabajo existente. No estaban dispuestos a pagar los tres meses que marca la ley. Por otra parte, seguían solicitando amparos tanto en el Juzgado del Distrito de Pachuca como en el Distrito Federal.

Los Juzgados que solicitaron informes a las autoridades señaladas como responsables recibieron sendas respuestas los días 20 de noviembre de 1931 y 23 de enero de 1932.

El 16 de diciembre de 1931, la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado dictó un laudo en el que declaró violado el contrato colectivo de trabajo y condenó a la empresa a reanudar las labores indebidamente suspendidas. Debía, además, pagar a los obreros los salarios caídos desde el 15 de octubre anterior.

La Tolteca estuvo en desacuerdo y sus abogados continuaron el litigio.(16)

Es difícil saber si en algún momento los accionistas se hayan dado cuenta de que para alcanzar el objetivo de monopolizar la producción de cemento lo que debían hacer era acatar la ley. Si así fue, la solución se les ocurrió demasiado tarde en relación con los acontecimientos del mes de abril:

(16) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 13, 1981.

Desde que se apareció la magnitud de los efectos que provocaba la recesión económica del capitalismo, los gobiernos progresistas de Michoacán y Veracruz, partiendo de la consideración de que las masas trabajadoras serían el factor que impulsaría al País a salir de la crisis, previeron la expropiación de los centros de trabajo en sendas leyes estatales, aplicables cuando los propietarios de las negociaciones privadas operaran con pérdidas o estuvieran en peligro de quiebra.

En tales casos, los centros de trabajo serían entregados a los trabajadores y éstos los manejarían en cooperativas de producción. Con este antecedente legal el XXXI Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, mediante el decreto número 239 del 25 de abril de 1932, dictó una ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública, que consideraba de utilidad pública "lo que tienda al beneficio del Estado en general o de los obreros y campesinos del mismo". Y en consecuencia, objeto de expropiación por causa de utilidad pública, "todas las fuentes de riqueza y de trabajo existentes en el territorio del Estado, tales como factorías, empresas o establecimientos industriales o comerciales..."(17)

Una vez promulgada la ley, los trabajadores de la Cruz Azul acogieron a sus beneficios y el 9 de mayo solicitaron la expropiación de la fábrica. Los trámites legales se cumplieron en los siguientes 11 días, y el 21 de mayo, Bartolomé Vargas Lugo, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Hidalgo,

(17) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 13, 1981.

decretó la expropiación de la fábrica de cemento la Cruz Azul y su adjudicación a los trabajadores, en forma cooperativa, por la cantidad de \$1,312,555.66 que debían cubrir por medio de un pago inicial y veinte anualidades iguales, que devengarían un interés de 4% anual a partir del 1o. de junio de 1933.

Este acto del Gobierno Hidalguense causó un revuelo que prefiguró lo que habría de ocurrir seis años después, a mayor escala, el 18 de marzo de 1938. Todas las organizaciones progresistas se aprestaron a manifestar su adhesión a esta medida del Gobierno Hidalguense, en contra posición a las críticas y ataques de los partidarios del capitalismo.

Mas los efectos no sólo fueron internos: como se trataba de una empresa capitalista extranjera la que había perdido la Cruz Azul, empezaron los ataques del exterior hacia el Gobierno Federal; decían que en México no había garantías para el capital extranjero, por lo tanto tendrían que retirar sus capitales. Semanas después, el Presidente Ortiz Rubio recibió facultades extraordinarias del Congreso de la Unión para modificar las leyes de los Estados, vistas las condiciones de la crisis.

El problema político que entrañaba los hechos consumados, resueltos en favor de los trabajadores, se mantuvo en vilo durante varios meses. (18)

(18) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 14, 1981.

Por lo tanto los accionistas del consorcio atacaron agresivamente. Opusieron un nuevo amparo ante el juzgado del Distrito de Pachuca, y más tarde, ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

La virulencia de la campaña resultaba preocupante. Los trabajadores se propusieron demostrar con hechos que la operación de la Cruz Azul era rentable. Consiguieron probar su aseveración, a pesar de la baja del precio del cemento que sufrieron como anticipo de una rebaja que más tarde la Tolteca impuso en el mercado.

Sin embargo, permanecía latente el temor de que la Suprema Corte anulara la revolucionaria legislación hidalguense.

Mientras tanto, la opinión pública leyó declaraciones del Presidente del Partido Nacional Revolucionario, General Manuel Pérez Treviño, quien sólo con variaciones de énfasis apoyaron al Gobierno Hidalguense y lo calificaron como "la conducta patriótica de Vargas Lugo".(19)

Fué precisamente una representación del H. Congreso de la Unión la que en previsión del efecto que pudiera causar la campaña de distorsión de los hechos que los accionistas del consorcio patrocinaban en la prensa, se acercó al Presiden-

(19) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 14, 1981.

te de la Suprema Corte para informarlo de los antecedentes del caso de la Cruz Azul y solicitarle un fallo acorde con los resultados de la revolución y de la justicia.

Se solicitó la intervención del Ejecutivo Federal y del entonces jefe máximo de la revolución, General Plutarco Elías Calles. Efectivamente, el asunto lo resolvió la intervención del jefe máximo, quien cito en Cuernavaca, Mor., a las autoridades estatales de Hidalgo y a los representantes de los trabajadores de la Cruz Azul.

El general Calles consideró que una declaratoria judicial formalista podría nulificar los derechos de los trabajadores. Por otra parte, expuso las implicaciones que en ese momento tenía el recurso de expropiación y compraventa. Esta salida, liberaba demás, al Gobierno del Estado de la eventual interdicción a que pudiera someterlo un fallo adverso de la suprema corte.

Era obvio que los obreros de la Cruz Azul no tenían ni un centavo en efectivo para adquirir los bienes que constituían la empresa, pero la agudeza del General Calles les reveló que en principio disponían del modo económico resultante de los derechos adquiridos por su antigüedad, derechos laborales que les reconocía la ley, en virtud de la existencia del contrato colectivo suscrito en 1926. (20)

Efectivamente, esa suma constituyó un capital inicial para negociar la compraventa.

Los términos principales de la negociación también los propuso el General Calles: el Gobierno del Estado fingió como comprador formal; el Gobierno Federal financió la diferencia del pago inicial y otorgó el aval para que se efectuara la operación, los obreros mantuvieron la administración de la fábrica en forma de cooperativa.

Los trabajadores se comprometieron a cubrir en 10 años el importe de la fábrica, que de acuerdo con el inventario general fue de \$1,193,232.00 más el 10% de interés, lo que arrojó un total de \$1,312,555.52 que fué la deuda para los trabajadores de la cooperativa.

El camino para llegar a esta resolución todavía presento algunas trampas, unas de carácter político y otras de tipo legalistas.(21)

La sociedad Cooperativa de Productores se formalizó a los dos meses y 27 días después que se responsabilizaran de la fábrica: en una asamblea general efectuada en Jasso, Hgo., el 29 de enero de 1934, los 177 socios fundadores constituyeron la sociedad denominada "Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland la

(21) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz And, pág. 15, 1981.

Cruz Azul, S.C.L.". En esa ocasión se practicó la liquidación de los trabajos que habían desempeñado desde el 30 de noviembre de 1931; se fijó el valor de los certificados de aportación en 50 pesos cada uno y se adjudicaron a cada socio 59 certificados. Hasta esa fecha se le habían abonado al Gobierno del Estado en pago del precio de la fábrica y de los respectivos intereses, \$210,013.24.

Tres semanas después el 20 de febrero de 1934, la Cooperativa se registró en la Secretaría de Economía Nacional con el número 205 del libro respectivo. La clasificación que recibió fue de Cooperativa de Productores.

Después de tres meses de no recibir retribución alguna, comenzaron a pagarse un día, después dos, luego tres días a la semana, hasta que consiguieron pagarsélas completa, de acuerdo con los sueldos fijados desde que la fábrica era una compañía, es decir, sueldos demasiado raquíticos.

Mientras tanto, también lucharon contra una serie de agresiones de su fuerte competidora que recurrió al método de abatir artificialmente el precio del cemento; solicitó a Ferrocarriles Nacionales que no les facilitara el transporte a los obreros cooperativistas.(22)

El 27 de marzo de 1937, tras el cumplimiento adelantado de varios pagos, se efectuó el traspaso formal de la fábrica, en propiedad nominal del Gobierno del Estado, a la Cooperativa. En esta época se había generalizado ya el uso del cemento en empresas, carreteras, puentes y edificios públicos y privados.

En la Asamblea General del sábado 27 de abril de 1940 se aprobó el proyecto de construcción de una fábrica de cemento en la región del Istmo de Tehuantepec, en el Estado de Oaxaca.

En lugar de diez, el adeudo por la compraventa de la fábrica se pagó en nueve años. En 1941, cuando se celebró el décimo aniversario, este logro constituyó uno de los mayores motivos de satisfacción.

Los trabajos iniciales para la construcción de la planta de lagunas, Oaxaca, se iniciaron el 19 de marzo de 1942. Hubo necesidad de hacer todo, porque en Lagunas existían grandes yacimientos de materia prima, pero era tierra virgen. No había mapas; era una estación de bandera.(23)

Con equipo usado se instaló una fábrica para producir 100 toneladas de cemento diarias. El desafío que este proyecto representó para los trabajadores, fué bastante fuerte porque se tenían que desplazar hasta el Istmo, por una zona tropical

(23) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 14, 1981.

palúdica, donde llueve mucho. El clima era totalmente distinto al del Estado de Hidalgo. Actualmente el sureste del País es una zona que cuenta con todos los medios necesarios para desarrollarse fuertemente porque hay agua, energía eléctrica, comunicaciones, petróleo, ganadería y agricultura. Este desarrollo pone de relieve la decisión pionera de los cooperativistas de la Cruz Azul, cuando en aquel entonces decidieron situar la planta en ese lugar.(24)

(24) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 16, 1981.

1.2 EVOLUCION

En los primeros pasos de los trabajadores de la Cruz Azul advertimos que el objetivo que los mantuvo unidos fué conservar su fuente de trabajo. Los cooperativistas, en realidad, no sabían lo que era el cooperativismo, ni su doctrina, ni la administración cooperativa. Por lo tanto, en el aspecto cooperativo, los primeros pasos fueron difíciles porque no conocían los principios de organización. Como es lógico, tuvieron tropiezos; tenían en sus manos los factores de la producción, la tierra, el trabajo y el capital; pero hubo otros problemas en la administración.

Las máquinas eran cada vez más viejas y se deterioraban más cada día. Desde el punto de vista industrial, en lugar de ir creciendo iban decreciendo, la gente veía la diferencia entre la Cruz Azul y las demás empresas. La Cruz Azul se estaba quedando rezagada en relación con el desarrollo económico del país y el de la industria del cemento. Mientras la competencia crecía, esta fábrica permanecía igual.(25)

En 1953, las casas en que vivían los cooperativistas carecían de todas las comodidades; casas que tenían alrededor de 30 ó 40 años con techos de teja, ya no satisfacían las necesidades de una sociedad pujante como era en esos momen-

(25) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981. 50 Años de la Cruz Azul, pág. 16, 1981.

tos la Cruz Azul. En el ánimo de todos se desarrolló la convicción de que era necesario el cambio.

El 10 de diciembre de 1953 se efectuó una asamblea general. En el ánimo de la mayoría de los cooperativistas había una inquietud que se convirtió en ineludible punto de orden del día: el cambio de gerente. Estaba claro que el gerente veía por sus intereses personales mas no por los intereses generales de los cooperativistas. Como resultado de esta decisión hubo todo un cambio en la organización de la Cruz Azul y asumió la dirección un cooperativista que estuvo al frente, primero, como presidente del consejo de Administración, y después como Gerente General hasta el año de 1976 en que falleció.

Desde los últimos días de 1953 se notó el cambio, el Sr. Guillermo Alvarez Macías, puso en marcha la reestructuración socioeconómica de la Cooperativa.(26)

Bajo la dirección del Sr. Alvarez Macías se iniciaba la modernización y ampliación de la planta; en 1960 se montó la fábrica de Cruz Azul, Hidalgo, la primera unidad moderna de calcinación con precalentador (horno número 4), convirtiéndose así la Cooperativa la Cruz Azul en la primera en utilizar este sistema que consiste en precalentar el material antes de entrar al horno. Posteriormente, con-

(26) Rodríguez Castañeda Rafael, 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul, pág. 17, 1981.

el mismo sistema , se instaló la unidad de calcinación número 5 que, al igual que la unidad número 4, tiene una capacidad de 300 toneladas de cemento diarias, duplicando de esa manera la capacidad de la planta.

En 1967 se montó la unidad de calcinación número 6 con una producción mínima diaria de 1100 toneladas de cemento, más dos unidades de molienda de cemento. En 1973 la unidad de calcinación número 7 y con 600 toneladas de producción mínima por día, además una unidad de molienda de crudos; Alvarez Macías dejó iniciados los trabajos para la instalación de la unidad de calcinación número 8, que posteriormente fué terminada bajo la dirección del Lic. Joel Luis Becerril Benítez, Ex- Director General; fué puesta en funcionamiento el 16 de enero de 1979.

Siendo una empresa de carácter mercantil, abandonó su origen privado para transformarse en una gran cooperativa.

En el año de 1953 tuvo un nuevo y acelerado proceso bajo la dirección general del Sr. Guillermo Alvarez Macías (Q.E.P.D.), quién al tomar posesión de su cargo decide que la única forma de acelerar el movimiento de la industria es modificando los sistemas anticuados e implantando un espíritu de superación técnica, industrial y social.(27)

(27) Rodríguez Castañeda Rafael 1981. 50 Años de la Cruz Azul, pág. 17, 1981.

Cuando tomó posesión de la cooperativa se producían 300 toneladas de cemento diarias; hoy la producción es de 3,500 toneladas diarias, lo cual viene a demostrar que durante los 24 años que el Sr. Alvarez Macías estuvo al frente de "La Cruz Azul" jamás se dio un paso atrás.

La importancia de "La Cruz Azul" radica principalmente en su carácter social, que sin descuidar en ningún momento su objetivo que es producir, se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y el de sus familiares, proporcionándoles un mejor nivel de vida social mediante escuelas para la educación de sus hijos, sanatorios con servicios médicos especializados, unidades habitacionales o ayuda para la construcción de casas-habitación en forma individual, instalaciones adecuadas para la práctica de actividades deportivas, recreativas y culturales, en lo referente a urbanización destina fondos para alumbrado, pavimentación, agua potable, alcantarillado, servicios de limpieza, teléfonos, parques y jardines; utiliza también filtros de circuito cerrado.

La Cruz Azul también crea fuentes de trabajo para la comunidad en donde tiene establecidas sus plantas industriales; esto lo realiza mediante la formación de un "Núcleo Cooperativo" que diversifica sus actividades en ocho cooperativas autónomas que lo integran; y entre otros los proyectos horizontales.

El "Núcleo Cooperativo" se formó con el fin de cubrir uno de los objetivos fundamentales de "La Cruz Azul": la creación de fuentes de trabajo mediante la promoción y organización de nuevas cooperativas.

El Desarrollo Horizontal se creó en razón de que el sistema económico bajo el cual nos desarrollamos, ha entrado en un régimen de evidente libre competencia, y el T.L.C. celebrado entre Canadá, Estados Unidos de Norte América y México, nos coloca en un área de influencia decisiva de la economía contemporánea, podemos enunciar los siguientes programas que han requerido de una estructura jurídica, mediante la celebración de contratos, convenios, fideicomisos y todo aquél instrumento legal que ha permitido resguardar los intereses de la cooperativa:

- 1.-MADERO TLACOPAC (Desarrollo Habitacional).
- 2.-TEPEPAN XOCHIMILCO I Y II (Desarrollo Deportivo).
- 3.-PINTURAS CRUZ AZUL (Pinturas y Derivados).
- 4.-PRECONCRETOS (Mezcladoras y Revolvedoras de cemento).
- 5.-AZUL IXTAPA (Complejo Turístico).
- 6.-GENERACION "2000" (Fabrica de Ropa).

La filosofía de la Cooperativa "La Cruz Azul" será siempre la formación de buenos cooperativistas, y por ende, de mejores mexicanos.

1.3 ESTRUCTURA ORGANICA

Siendo la organización una agrupación de personas para el logro de un objetivo común, dos elementos definen su carácter: el fin o los fines para los cuales fué creada y los medios para lograr dichos fines. Estos medios son esencialmente dos: (a) La Estructura de la Organización, y (b) Las Normas o reglas de conducta que determinan el proceso de la administración.

Generalmente los fines formales de la organización han sido establecidos en el momento de su creación por sus componentes o miembros; son de carácter permanente y pueden considerarse exógenos respecto al dominio cotidiano de los administradores; en realidad poseen su propia dinámica y responden a la interacción de los factores operantes dentro del sistema social. Los medios, por otra parte, están sujetos a un proceso dinámico de cambios en los que la decisión y conducta de los administradores juega un papel preponderante, aun cuando no sean producto espontáneo de la interacción social sino que hayan sido definidos para guiar las actividades de la organización.

La estructura establece, la jerarquía y el papel de cada miembro dentro de la organización. Las reglas, a su vez, derivan de: (a) la tecnología empleada, (b) la dimensión o el tamaño de la organización, y (c) los valores, o en el caso de las cooperativas, los principios en los que se funda la organización.

La estructura y los procedimientos democraticos de su organización de lucro. Pero veremos que también le brindan medios de información, previsión, acción y control propios que, si son plenamente utilizados, le confieren un privilegio de eficacia y seguridad.

LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION

Los manuales de organización cooperativa resumen las prácticas usuales en las organizaciones cooperativas en un diseño estereotípico de la estructura que se trata de aplicar casi indiscriminadamente a todo tipo de cooperativas. Esta estructura consiste en tres o cuatro instancias: la Asamblea, el Consejo de Administración, la Junta de Supervisión y el Gerente General. Es evidente que este estereotipo es demasiado vago y no responde a las demandas específicas de distintos tipos de organización, ni soporta el exámen de la teoría de la administración moderna.

A continuación presentamos un organigrama de la estructura organizacional de la cooperativa que se describe en el presente capítulo.

- a) La Asamblea General.
- b) El Consejo de Administración.

- c) El Consejo de Vigilancia.
- d) Las Comisiones de:
 - d-1) Conciliación y Arbitraje.
 - d-2) Control técnico y las demás comisiones que designe la asamblea.

En una organización debemos identificar varios elementos que conducen a definir en su estructura.

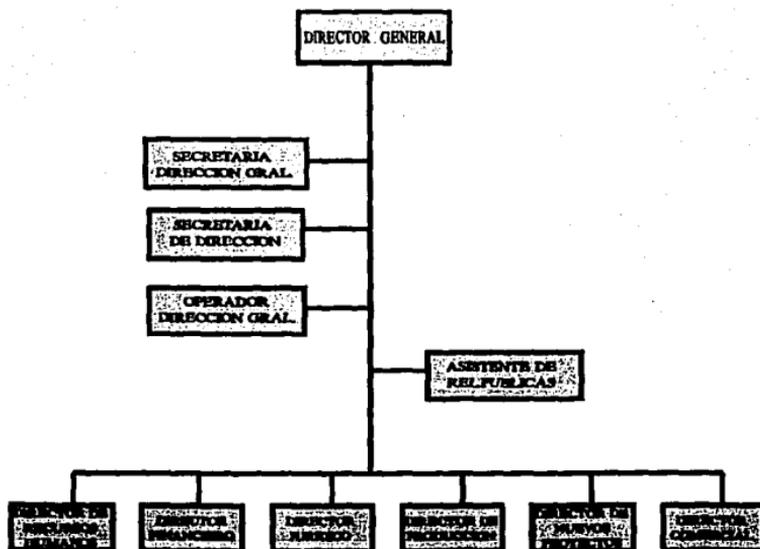
- a) Qué tipos de decisión se toman en la organización.
- b) A qué nivel se toman (o deben tomarse tales decisiones).
- c) Quién decide.
- d) Cómo decide, a través de qué procedimientos se prevee el acto de la decisión.

El proceso de la toma de decisiones en sí depende, a su vez, de dos componentes fundamentales:

- 1) La disponibilidad de información.
- 2) Capacidad de discernimiento disponible para dicha información.

Estas decisiones, dentro de la organización, se toman generalmente en dos niveles: el nivel de gobierno (asamblea general) o decisión de las políticas de la organización, y el nivel de administración o ejecución.

ESTRUCTURA ORGANICA DE CEMENTOS CRUZ AZUL



CAPITULO II

PLANEACION DE UNA COOPERATIVA DE CEMENTO

2.1 CONCEPTO DE PLANEACION

El pensamiento de la escuela de teorías de proceso conocida también como enfoque administrativo o funcional de la gerencia, surgió a principios de siglo. La dirección empresarial se consideró como un proceso continuo que abarcaba las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control; es justamente la función de Planeación la que nos interesa en este momento.

La Planeación se hace en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro de cuáles serán los factores que pueden influir tanto en el ambiente externo como en el interno ni siquiera la semana próxima, y mucho menos dentro de varios años. Por lo tanto, las personas realizan suposiciones o pronósticos sobre un ambiente anticipado. Algunos de los pronósticos se convierten en suposiciones para otros planes.

A continuación la definición de Planeación según la escuela de teorías:

La Planeación, que comprende todas aquellas actividades que generan un curso de acción. Estas actividades orientan la toma de decisiones a futuro.

Planeación, el gerente de operaciones selecciona los objetivos para el subsistema de operaciones de la organización, así como las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos. Esta etapa comprende la clasificación del papel y del enfoque de las operaciones en la estrategia general de la organización. También incluye un despliegue de esfuerzos dirigidos a la planeación del producto, el diseño de instalaciones y el aprovechamiento de procesos de conversión.(28)

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo de las personas que trabajan juntas en grupos, la tarea fundamental de un gerente es ver que todos comprendan propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo de grupo sea efectivo, las personas tienen que conocer lo que se espera que ellas cumplan. Esta es la función de Planeación. Ahora bien, la Planeación comprende seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos.(29)

En la Planeación también está implícita la innovación administrativa.

(28) Everett E., Ronald J., *Administración de la Producción y las Operaciones*, Cuarta Edición, Prentice-Hall, pág. 17, 1989.

(29) Koontz H., Wehrich H., *Elementos de Administración*, Quinta Edición, McGraw Hill, Págs. 47 y 48, 1993.

Como podemos observar la Planeación es el enlace entre el dónde y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirían; ya que a menos que se elaboren se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La Planeación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

La Planeación y el control son inseparables. Cualquier intento de ejercer control sin planes no tiene significado, puesto que no existe forma alguna en que las personas puedan saber si están dirigiéndose hacia dónde quieren ir (parte de la tarea de Planeación). Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control.

2.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION

TIPOS DE PLANES

Un plan puede abarcar cualquier curso de acción futuro, lo que demuestra con claridad que los planes son variados. A continuación una clasificación de los tipos de planes: (1) propósitos o misiones, (2) objetivos, (3) estrategias, (4) políticas, (5) procedimientos, (6) reglas, (7) programas y (8) presupuestos. En un cierto grado son o se pueden clasificar como una jerarquía.

PROPOSITOS O MISIONES

Cualquier clase de operación organizada tiene, o al menos debe tener para que tenga algún significado, propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad. Por lo general, el propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes y servicios.

OBJETIVOS

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad: son los

resultados a lograr. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de una empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propósitos objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos establecen resultados finales y los objetivos globales necesitan del respaldo de sus objetivos. Por lo tanto, los objetivos forman una jerarquía y al mismo tiempo una red. Dicha jerarquía oscila desde el propósito amplio hasta los objetivos individuales específicos. A continuación la jerarquía de objetivos:

- 1) Propósito socioeconómico.
- 2) Misión.
- 3) Objetivos globales de la organización (a largo plazo estrategicos).
- 4) Objetivos globales más específicos (áreas claves de resultados).
- 5) Objetivos de la división.
- 6) Objetivos del departamento y la unidad.
- 7) Objetivos individuales (desempeño, objetivos de desarrollo personal).

ESTRATEGIAS

Las estrategias se definen como: el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para alcanzar estos objetivos y las políticas que rigen la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

La estrategia podría incluir políticas importantes tales como la comercialización directa. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas importantes, la imagen de la clase de empresa que proyecta. Proporciona también una estructura que guíe el pensamiento y la acción.

Por otra parte, la estrategia se relaciona con la dirección en que se aplicarán los recursos humanos y materiales con el fin de aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos seleccionados.

POLITICAS

Las políticas son también planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten delegar autoridad y, a pesar de ello, mantener el control dentro de la empresa.

Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, se desprende que tienen que tener cierta flexibilidad. De lo contrario serían reglas, pero dentro de ciertos límites. La cantidad de libertad dependerá, como es natural, de la política y a su vez reflejará la posición y la autoridad que se tiene en la organización. La esencia de la política es la discrecionalidad.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas con frecuencia, los procedimientos cruzan las líneas de departamentos.

REGLAS

Las reglas explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Por lo general son el tipo de plan más sencillo.

Con frecuencia se confunden las reglas con las políticas o los procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa, una cierta acción.(30)

Aunque las reglas también sirven como guías, no permiten flexibilidad en su aplicación. Las reglas por su propia naturaleza, se diseñan para reprimir el pensamiento; se deben utilizar sólo cuando no se quiere que las personas en una organización utilicen su criterio.

PROGRAMAS

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.

(30) Kozaiz H., Wehrich H., Elementos de Administración, Quinta Edición, McGraw Hill, Pág. 54, 1993.

El programa original puede requerir de muchos programas de respaldo.

PRESUPUESTOS

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa "llevado a números". El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas trabajo, unidades de producto, horas máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

Sin embargo es evidente que la preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de la planeación fundamental de muchas compañías.(31)

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos de que refleje los planes.

Aunque por lo general el presupuesto pone en práctica un programa, puede ser en sí mismo un programa. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a la gente a planear; como el presupuesto se realiza con cifras, obliga a la precisión en la planeación.

(31) Koontz H., Wehrich H., Elementos de Administración, Quinta Edición, McCreaw HR, Pág. 47 y 48, 1993.

PRINCIPIOS

En la Administración los principios son verdades fundamentales (o lo que se piensa que son verdades en un momento determinado), que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general, una variable independiente y una variable dependiente. Los principios pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos. Es decir, describen cómo una variable se relaciona con otra, lo que ocurrirá cuando estas variables interactúen. No prescriben lo que deben hacer las personas.

A continuación algunos principios o pautas (3 grupos), que se pueden usar en la planeación.

EL PROPOSITO Y LA NATURALEZA DE LA PLANEACION

Se puede resumir haciendo referencia a los siguientes principios.

Principio de contribución a los objetivos.- El propósito de todo plan y de todos los planes de respaldo es fomentar el logro de los objetivos de la empresa.

Principio de Objetivos.- Para que los objetivos tengan significado para las personas tienen que ser claros, posibles y verificables.

Principio de la supremacía de la planeación.- Por lógica la planeación precede a todas las demás funciones administrativas.

Principio de la eficiencia de los planes.- La eficiencia de un plan se mide por lo que aporta al propósito y los objetivos en contraste con los costos requeridos para formularlo y operarlo y con consecuencias no buscadas.(32)

LA ESTRUCTURA DE LOS PLANES

Dos principios importantes que se relacionan con la estructura de los planes para vincular entre sí los planes, hacer que los planes de respaldo contribuyan a los planes principales y asegurar que los planes de un departamento armonicen con los de otros.

Principio de las premisas de planeación.- Mientras más profundamente las personas a cargo de la planeación comprendan y estén de acuerdo en utilizar premisas de planeación consistentes, será más coordinada la planeación de la empresa.

Principio de la estrategia y estructura de políticas.- Mientras con más claridad se comprendan y se implanten las estrategias y políticas, más consistente y efectiva será la estructura de los planes de la empresa.

(32) Koontz H., Wehrlich H., Elementos de Administración, Quinta Edición, McGraw Hill, Pág. 136, 1993.

EL PROCESO DE PLANEACION

Dentro del proceso de planeación existen cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

Principio del factor limitante.- Al seleccionar entre alternativas cuanto mayor sea la precisión con que las personas puedan reconocer y solucionar aquellos factores que son limitantes o críticos para el logro de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.

Principio del compromiso.- La planeación lógica debe abarcar un periodo de tiempo en el futuro necesario para prever lo mejor posible, a través de una serie de acciones, el incumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión tomada en el presente.

Principio de flexibilidad.- Al incorporar flexibilidad en los planes se disminuirá el peligro de pérdidas ocurridas debido a acontecimientos inesperados, pero se debe ponderar el costo de la flexibilidad en relación a sus ventajas.

Principio del cambio de rumbo.- Cuanto más se comprometan las decisiones de-

planeación a las personas a seguir una ruta segura, más importante será verificar periódicamente los acontecimientos y las expectativas y volver a confeccionar los planes según sea necesario para mantener el curso hacia una meta deseada.(33)

(33) Koontz H., Wehrlich H., Elementos de Administración, Quinta Edición, McGraw Hill, Pág. 137, 1993.

2.3 PLANES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

PLANES DE ACCION A CORTO PLAZO

Toda estrategia tiene que estar respaldada por objetivos y planes de acción a corto plazo que pueden ser una parte del proceso de evaluación del desempeño. Un objetivo a corto plazo es verificable; este objetivo es medible puesto que expone la tarea a realizar, la fecha tope y la claridad del desempeño.

Con frecuencia, los objetivos tienen que estar respaldados por planes de acción, para alcanzar estos objetivos se requiere de un programa de actividades bien definido. Es obvio que el plan estratégico de carrera a largo plazo necesita estar respaldado por objetivos y planes de acción a corto plazo.

PLANES INTEGRADOS A MEDIANO PLAZO

La planeación funcional integrada puede obtener resultados satisfactorios en el desarrollo de planes más efectivos.

Esta parte de la planeación es muy significativa, ya que establece la credibilidad de los planes estratégicos y proporciona la base para una implantación efectiva de los mismos.

Primero, la alta dirección debe determinar el grado de correlación que deberá existir entre los planes estratégicos y a mediano plazo, los planes a mediano plazo y los planes a corto plazo. La planeación bien puede ser estrecha o lejana. No hay una fórmula para proporcionar el equilibrio adecuado durante la perspectiva de planeación, entre detalles precisos y correlaciones estrechas por un lado, y estimaciones amplias y correlaciones flexibles por el otro.

Las relaciones de planeación demasiado estrechas y detalladas pueden causar la falta de interés en la planeación y la eliminación de creatividad entre los directivos a nivel inferior. También, las relaciones demasiado flexibles pueden tener consecuencias, porque los directivos a nivel inferior no estarán seguros de que su desempeño va de acuerdo con los deseos de la alta dirección y que es adecuado para implantar eficazmente otros planes funcionales. Dependerá del estilo directivo, de la naturaleza del tema de planeación y de la estructura del negocio el poder obtener un equilibrio correcto.(34)

Segundo, no se debe intentar coordinar por completo todas las funciones en un plan integrado. Se deben integrar sólo aquellas funciones que deben ser coordinadas. Entre más lejano en cuanto al tiempo se sitúen estas funciones, será menor la necesidad de una coordinación extra.

Tercero, los planes deberían ser tan concisos y sencillos como sea posible.

Cuarto, los supervisores de línea en cada área funcional deberían ser responsables de sus planes y deberían involucrarse con el desarrollo de estos últimos.

Quinto, los directivos funcionales deberían preparar sus planes de un área sobre el cual tienen autoridad.

Sexto, evitar la extrapolación. Existe la tendencia de que se extrapole el plan del año pasado para obtener aquel para el próximo año.

Séptimo, otorgar flexibilidad a los directivos en cuanto al desarrollo de sus planes.

Octavo, los planes funcionales sólo deberían cubrir acciones de alta prioridad.

PLANES A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA

La planeación a largo plazo de la empresa implica establecer los objetivos y la estrategia fundamentales que habrán de orientar los esfuerzos futuros de aquélla.

El plan a largo plazo proporciona, pues, el marco tanto para los planes anuales como para los planes específicos de los departamentos.

La planeación a largo plazo puede abarcar un horizonte de tiempo de dos o más años, aunque típicamente utiliza un horizonte de mayor duración, de cinco a veinte años integrandonos, a la parte más importante de la Planeación Estratégica.(35)

Históricamente, la planeación a largo plazo se concentró en el problema de determinar qué instalaciones y financiamiento se necesitarían para hacer frente al crecimiento esperado de las líneas de productos existentes en la compañía. En la actualidad y debido a la mayor vulnerabilidad al ataque de la competencia de las líneas existentes de productos, los planeadores a largo plazo consideran que es de mayor importancia preguntarse referente a qué mercados deberá atender la empresa. Ven como misión principal de la planeación a largo plazo la determinación de zonas atractivas de oportunidades nuevas, y la promulgación de programas para aprovecharlas. Las instalaciones y el financiamiento pasan a ser objeto de examen después que se han hecho determinaciones más fundamentales.

Es importante comentar la planeación a largo plazo en las áreas funcionales de la empresa (Producción, Finanzas, R.H., Informática, Mercadotecnia, Ventas). El plan a largo plazo de la empresa señala las metas y estrategias de la misma a largo plazo. Dentro de este plan, habrá varios planes orientados funcionalmente, uno de los cuales es el plan de todas las áreas funcionales de la organización a largo plazo.

(35) Kotler Philip, Análisis, Planeación y Control, Segunda Edición, Diana, Pág. 185, 1970.

Este plan esboza el papel y las responsabilidades que el departamento de mercadotecnia obtiene dentro de la estructura del plan global de la empresa. Señala el esquema en que se crearán y asignarán en el futuro los recursos de mercadotecnia en la negociación.

El plan de mercadotecnia se formula más o menos del mismo modo en que se establece el plan general de la empresa. Una compañía más grande contará con un planeador o coordinador de plana mayor. El plan de mercadotecnia se forma a partir de los distintos planes presentados por los jefes de las distintas unidades de la organización. La naturaleza de los planes componentes depende de la forma en que se esté organizado el departamento de mercadotecnia.(36)

Si en la planeación anual de la empresa los planes a corto plazo no han de ser una serie caótica de soluciones momentáneas para crisis inmediatas, se hace necesario un plan a largo plazo. Con demasiada frecuencia los planes a corto plazo sólo reflejan acciones exajeradas ante los resultados del año anterior y los problemas del año siguiente, más bien que una ejecución progresiva de un plan a largo plazo.

El plan anual establece metas de ventas para el año y un presupuesto para que se logre.

Existen dos modos opuestos de ver respecto a cómo han de determinarse las metas de ventas. El tradicional es que dichas metas deberán representar lo que la dirección quisiera lograr. Esto implica que la dirección establecerá y pondrá en marcha cualquier programa que sea necesario para alcanzarlas. El principal problema es, que las metas arbitrarias de ventas pueden exigir un programa tan costoso que absorba los beneficios para lograr un volumen de ventas. El nuevo modo de ver es que las metas de ventas deberán establecerse después de haber tomado en cuenta los distintos programas que podrían establecerse y sus probables consecuencias en las ventas, bajo las condiciones que se espera prevalezcan. El " mejor " de estos programas es el que en su proyección dé el mejor nivel de ganancias, indica la meta de ventas que ha de establecerse. De este modo se determinan y coordinan simultáneamente las metas de ventas y el programa. El plan equivale a un programa de actos de la empresa cuyo resultado habrá de ser un volumen específico de ventas (al que se ha adoptado como venta de las ventas), siempre que los análisis y presunciones de la empresa vengan satisfechos por los acontecimientos posteriores.

El presupuesto se basa en el programa establecido de actos de la empresa. Estos actos pueden precisarse a base de necesidades específicas de recursos. El presupuesto definitivo representa los fondos que cada departamento necesita para llevar a cabo las actividades señaladas.(37)

CAPITULO III

PLANEACION ESTRATEGICA

3.1 CONCEPTO

En este capítulo se acentúa el hecho de que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica; no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. La dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales; y la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.(38)

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

PROCESO

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.(39)

FILOSOFIA

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación de actuar con base en la observación del futuro, y una determinación de planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la planeación.

ESTRUCTURA

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.(40)

(40) Steiner George, Planeación Estratégica, Octava Edición, CECSA, Pág. 21, 1987.

3.2 FASES

PREMISAS DE PLANEACION

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad. Las premisas, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Para llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en las premisas de planeación algunas veces es llamada "análisis de situación", también se usa otro término para denominar esta parte de la planeación; evaluación corporativa.

Ninguna organización, no importando cuan grande o lucrativa sea, puede examinar todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación.(41)

(41) Steiner george, Planeación Estratégica, Octava Edición, CECSA, Pág. 25, 1987.

Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe de concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

Para las compañías más grandes es importante en la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser , por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos.

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación.

En la base de datos (archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimientos sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto.(42)

Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización.

FORMULACION DE PLANES

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, la siguiente fase en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

En esta nueva etapa de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, y a los enfoques principales para lograrlos.(43)

(43) Steiner george, Planeación Estratégica, Octava Edición, CECSA, Pág. 26 , 1987.

El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa. por ejemplo: utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

En ésta área no existe un enfoque modelo para planear, lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

IMPLEMENTACION Y REVISION

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación , compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.(44)

(44) Steiner george, Planeación Estratégica, Octava Edición, CECSA, Pág. 27, 1987.

La gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

FLUJOS DE INFORMACION Y NORMAS

DE EVALUACION Y DECISION

La fase llamada "flujos de información" simplemente debe transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo el proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.(45)

(45) Steiner George, Planeación Estratégica, Octava Edición, CECSA, Pág. 27, 1987.

3.3 CUMPLIMIENTO

NATURALEZA Y DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL

Para lograr una conversión de las estrategias en decisiones actuales es necesario tomar en cuenta el presupuesto y otros planes tácticos. Un paso final en la implantación tiene que ver con el control para asegurar el logro de los planes tácticos y de las metas, en las cuales están basados; Los presupuestos, planes tácticos, reglas, reglamentaciones, etc. , no implantan planes en sí, sino que éstos sólo son implantados cuando las actividades de las personas tienen que ver y están de común acuerdo con las metas de la empresa, guiadas en parte por estas técnicas. Esto involucra el proceso completo de la dirección.

EL ALCANCE DE LOS DEBERES DIRECTIVOS EN LA IMPLANTACION

Antes de que los planes puedan implantarse, es obvio que deben existir primero. Al mismo tiempo del desarrollo de planes y/o después de la preparación de los mismos, los directivos tienen que tomar varias acciones, antes de que estos planes puedan ponerse en práctica.(46)

(46) Steiner George, Planeación Estratégica, Octava Edición, CECSA, Pág. 257 , 1987.

Por ejemplo, la organización total de una empresa debe ser la adecuada para los deberes, magnitud y empuje de la misma. Las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes deben ser determinados y comunicados; debe tenerse la seguridad de que los recursos, tanto humanos como físicos, estarán disponibles cuando sea necesario. Deben establecerse sistemas de incentivos y de motivación. El sistema completo de información directivo debe diseñarse para asegurar que los directivos tengan los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no qué acciones hay que emprender al respecto. En general, debe asegurarse que exista un liderazgo directivo que guiará en forma efectiva los esfuerzos de los individuos hacia el logro de las metas de la empresa.

Existe un hecho importante que debe subrayarse es que las técnicas de control (con excepción de las automáticas) no controlan nada, es el proceso directivo completo que guía, coordina, motiva y controla el desempeño de los individuos, y determina la efectividad y eficacia con las que se implantan los planes.

EL SIGNIFICADO DE CONTROL

La palabra de control se utiliza aquí en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes.(47)

Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas.

TIPOS DE CONTROL.

Existen controles que son clasificados por su uso para estandarizar el desempeño, conservar bienes, estandarizar calidad, limitar autoridad sin el consentimiento de la alta dirección, medir el desempeño, etc.

Según Newman existen tres tipos básicos de control: primero, los llamados controles directivos diseñados para detectar desviaciones de una norma y para permitir una posible corrección antes de terminar una operación. Segundo, controles sí/no, estos especifican que se necesita de la aprobación antes de dar el siguiente paso. Tercero, los controles de posesión, estos miden los resultados después de que se haya completado una acción. El diseño de los sistemas de control señala el tipo de control básico que tiene en la mente la dirección.

EL PROCESO DE CONTROL BASICO

ESTABLECER NORMAS

Los planes son el inicio del control. En el proceso de planeación existe una continua reducción de detalles; por consiguiente la decisión directiva es muy importante en este momento al seleccionar y definir las normas específicas para guiar la acción. No es posible establecer normas para todo, así que hay que seleccionar los puntos claves en las actividades, que la dirección desea observar continuamente.

Entre más concreta y específica sea la norma, más fácil será medir el desempeño contra la acción. esto no significa que todas las normas deben de ser específicas; ya que, no todas las actividades que la dirección desea observar se expresan en términos concretos. Por ejemplo, no puede expresarse cuantitativamente un plan para mejorar la capacitación directiva.

MEDIR EL DESEMPEÑO CONTRA LAS NORMAS

En cuanto a la medida del desempeño existen varios aspectos que deben tomar en cuenta:

Primero, el grado de variación para tomar decisiones correctivas.

Segundo, los directivos deben de estar alertas para observar posibles fallas y determinar si las normas deben cambiarse.

Tercero, la dirección debe de contar con un sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño. El sistema de información a directivos debe de identificar los puntos de responsabilidad que un directivo debe de vigilar para poder ejercer el control apropiado sobre el desempeño de los empleados. Entre menos concreta sea la norma, más difícil será el problema del diseño del sistema de información.

Cuarto, la computadora, cuando es instalada y operada en forma adecuada es un método eficiente para obtener información en forma rápida y exacta. Hoy en día, los sistemas de información de tiempo real se utilizan para obtener informes acerca de las acciones cuando se llevan a cabo.

Quinto, informes que comparan resultados actuales con resultados deseados pueden ser útiles para ciertos tipos de información, pero bastante inadecuados para otros.

EVALUAR EL DESEMPEÑO Y TOMAR ACCION CORRECTIVA

Existen dos fases para determinar las acciones que deben emprender los directivos:

la primera relacionada con la evaluación de las señales de advertencia; y la segunda con la decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

A la evaluación adecuada de las señales es muy importante. Algunos métodos para pronosticar eventos futuros pueden no ser muy dignos de crédito.

Una vez que un directivo haya decidido que se necesitan tomar acciones correctivas el asunto se incluirá en el proceso directivo total, (revisión de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, una mejor motivación de empleados, etc.). A pesar de que el control puede identificarse como una función clave del director, no puede desempeñarse sin tomar acciones simultáneas entre otras funciones.

ALGUNAS LECCIONES PARA DESARROLLAR SISTEMAS DE CONTROL

Desarrollar y utilizar adecuadamente un sistema de presupuesto no es una tarea fácil, pero es esencial para la planeación sistemática. A continuación algunas lecciones para desarrollar sistemas de presupuestos efectivos:

Primero, debe existir el apoyo de la alta dirección.

Segundo, se debe contar con una estructura organizacional bien definida.

Tercero, el presupuesto debería formar parte de un programa de planeación en toda la empresa.

Cuarto, determinar y entender la responsabilidad para el sistema de presupuesto.

Quinto, las decisiones no las deben dominar los presupuestos.

Sexto, limitar el vocabulario especial de contabilidad a un mínimo.

Séptimo, si los presupuestos contienen normas claras se pueden esperar mejores resultados.

Octavo, crear el entendimiento de los propósitos y limitaciones de los presupuestos.

Noveno, debe existir la participación en el desarrollo y el uso de los presupuestos.

Décimo, el sistema presupuestal deberá ser económico.

Finalmente, no existe un sistema presupuestal ideal adaptable a cualquier organización. Las características únicas de cada compañía, deben incluirse en el diseño del sistema.

SISTEMAS DE CONTROL EN EMPRESAS GRANDES Y PEQUEÑAS

En cuanto a las empresas pequeñas se necesitan pocos presupuestos u otros planes tácticos, ya que los directivos se comunican entre sí y con sus empleados a diario; lo cual facilita a los directivos un posible juicio sobre las acciones que deben emprender dentro de la empresa.

Sin embargo, en las empresas grandes los problemas de comunicación entre los directores son más difíciles; la empresa está expuesta a más peligros y requiere de un conjunto de técnicas de exploración más amplio para prever estos peligros. El resultado obvio es que los sistemas de control en empresas más grandes son más complejos.

CAPITULO IV

APLICACION DE UN MODELO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Es la administración de recursos humanos, el departamento encargado de conseguir la consecución del objetivo social de la organización; es decir, las metas de esta función deberán constituir la parte social de los objetivos generales; por lo tanto deben ser afines. El hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de esta tiene que satisfacer las necesidades que le son indispensables para su completa realización.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

OBJETIVO

El objetivo de la función de administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura Administrativa eficiente, empleados capaces, trato cordial, oportunidades de progreso, satisfacción y seguridad en el trabajo, asesorando sobre lo anterior a la línea y a la dirección.

FUNCIÓN

EMPLEO

Objetivo : Consiste en lograr por medio de una adecuada planeación de recursos humanos, que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo.

SUBFUNCIONES

RECLUTAMIENTO

Objetivo : Buscar solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

SELECCION

Objetivo : Analizar la habilidad y la capacidad de los solicitantes a fin de decidir, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.

INDUCCION

Objetivo: Proporcionar información y realizar las actividades pertinentes para lograr la rápida incorporación del nuevo trabajador a la organización.

INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA

Objetivo : Asignar a los trabajadores los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscando su mejor desarrollo integral.

VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO

Objetivo : Llegando el caso de término de contratos de trabajo, esto se deberá hacer de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

FUNCION

ADMINISTRACION DE SALARIOS

Objetivo : Lograr que los trabajadores sean justamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo.

SUBFUNCIONES

ASIGNACION DE FUNCIONES

Objetivo : Definir y asignar a cada trabajador su puesto dentro de la organización.

DETERMINACION DE SALARIOS

Objetivo : Asignar valores monetarios a los puestos, justos y equitativos.

CALIFICACION DE MERITOS

Objetivo : Evaluar, la actuación de los trabajadores ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

COMPENSACION SUPLEMENTARIA

Objetivo : Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar al trabajador.

CONTROL DE ASISTENCIA

Objetivo : Establecimiento de horarios de trabajo y sistemas que permitan el control de los trabajadores en la organización.

FUNCION

RELACIONES INTERNAS

Objetivo : Lograr que las relaciones establecidas entre la dirección, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

SUBFUNCIONES

COMUNICACION

Objetivo : Promover los sistemas, medios y clima para el desarrollo y el

intercambio de información en la organización.

CONTRATACION COLECTIVA

Objetivo : Lograr acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente de satisfacer los intereses de los trabajadores y de la organización.

DISCIPLINA

Objetivo : Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos.

MOTIVACION DEL PERSONAL

Objetivo : Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal. Condiciones de trabajo, calidad del personal.

DESARROLLO DEL PERSONAL

Objetivo : Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores.

ENTRENAMIENTO

Objetivo : Otorgar al trabajador las oportunidades de desarrollar su capacidad.

FUNCION

SERVICIOS AL PERSONAL

Objetivo : Satisfacer las necesidades de los trabajadores y tratar de ayudar en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

SUBFUNCIONES

ACTIVIDADES RECREATIVAS

Objetivo : Considerar las peticiones de los trabajadores en cuanto a programas para su esparcimiento.

SEGURIDAD

Objetivo : Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo.

PROTECCION Y VIGILANCIA

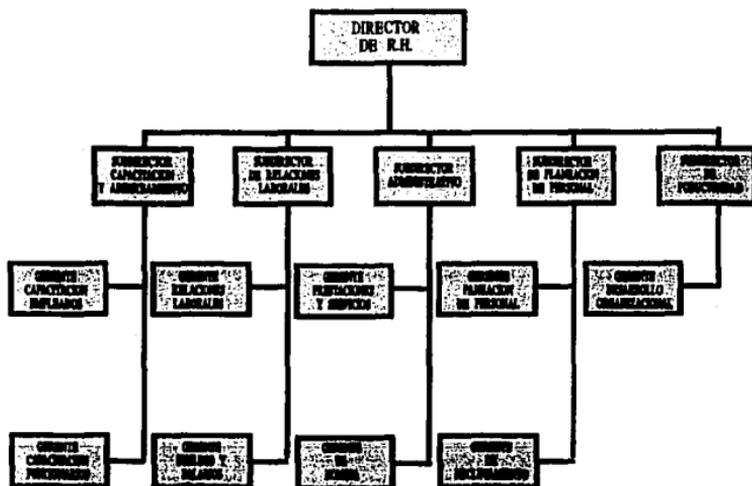
Objetivo : Contar con métodos precautorios para salvaguardar a la organización, al personal y sus pertenencias, de robo, fuego u otros riesgos.

FUNCION**PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

Objetivo : Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro. (Analisis de puestos proyectados, estudio de posibilidades de desarrollo, determinar programas de capacitación y desarrollo).

PROPUESTA

4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS



4.3 SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATAACION E INDUCCION DE PERSONAL.

RECLUTAMIENTO

El sistema de reclutamiento es el medio a través del cual se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Una fuente de abastecimiento cercana puede ser la propia organización utilizando a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Es una fuente de reclutamiento interna, una ventaja de esta se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso.

Existen también las fuentes externas de reclutamiento, como son las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

SELECCION

El sistema de selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el

desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Es importante tomar en cuenta a los objetivos generales de la organización y recordar que se está seleccionando personal de una organización y no para una tarea o puesto específico.

CONTRATACION

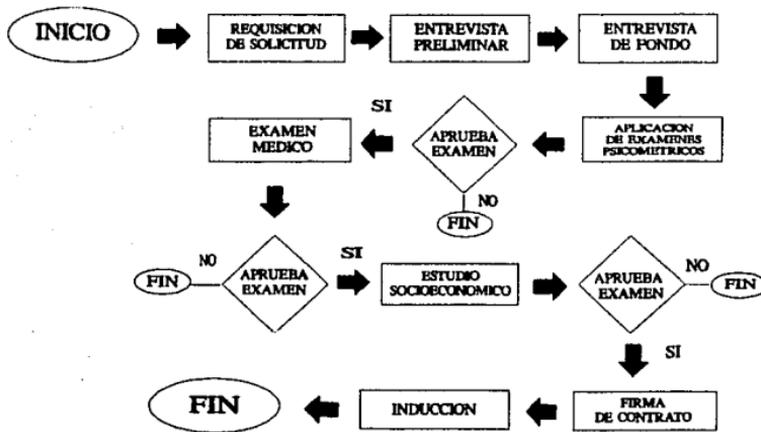
CONTRATO DE TRABAJO

Nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

FORMA

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad, eventual o temporal; esta, a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL



El sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación se divide en las siguientes etapas:

ETAPA 1 RECLUTAMIENTO: Al atraer varios candidatos para ocupar una plaza vacante, presente o futura; vamos a capturar la solicitud de empleo en la base de datos de la computadora, al término del día, de acuerdo a la siguiente clasificación.

A) Se descartaran las solicitudes que no cumplan con el o los perfiles de puestos solicitados por la empresa, todas las solicitudes, que sean seleccionadas deberán tener fotografía, para que nos permita ser más objetivos, en el proceso de selección, (reducción de costos).

B) Las solicitudes que cumplan con el o los perfiles, se clasificaran de acuerdo a la experiencia laboral y origen de la universidad.

ETAPA 2 SELECCION: Al elegir al candidato idoneo para el puesto idoneo y al costo adecuado debemos de cumplir con los siguientes puntos.

A) Al hacer la elección del reclutamiento, es importante que se elija al candidato que cumpla con el 90% de los requisitos para ocupar el puesto, ya que es común que por recomendación de funcionarios o el sindicato de la empresa, o por simples convencionalismos integremos a candidatos en puestos que en un futuro les originen problemas de tipo psicológico y que no permitan desarrollarse como excelentes profesionistas. (Desde el punto de vista de autorrelación del ser humano, es esta la etapa en donde la mayor parte de las empresas, no son honestas).

B) En el proceso de selección, la entrevista preliminar y de fondo que se realiza por el psicólogo, debe ser objetiva, ya que la mayor parte de los psicólogos ejercen su visto bueno personal, más no profesional, por lo que tienden a ser muy subjetivos y convencionalistas.

C) La selección debiera de ser muy honesta, ya que la mayoría de las empresas no le dan oportunidad a egresados de universidades públicas, quienes cuentan con más deseos para aprender y desempeñar las actividades de un puesto, esto en teoría nos permite pensar, que si deseamos incrementar la productividad de nuestra empresa, debemos mantener un equilibrio en el nivel económico y educativo de los aspirantes que estamos seleccionando, ya que como consecuen-

cia de contratar y seleccionar a aspirantes de universidades privadas, tendemos a disminuir la productividad de nuestra empresa por apatía al trabajo.

ETAPA 3. CONTRATACION: En esta etapa, contamos con el formato del contrato individual de trabajo o colectivo en la computadora, y emitimos el contrato para su firma con anticipación al primer día laboral, también se firman los formatos de alta al I.M.S.S., en paralelo se realizan los movimientos de alta de nomina. Todo esto, para que al laborar el empleado no tenga problemas de tipo administrativo que son muy comunes.

ETAPA 4. INDUCCION: El primer día laboral del empleado o funcionario, se le recibirá con un desayuno y audiovisual sobre la empresa, conocerá las instalaciones tanto productivas y administrativas, se le presentaran a sus jefes directos, con los cuales va a convivir durante su estancia laboral en la empresa.

Es importante que el empleado al incorporarse a la empresa tenga muy claro su horario laboral. Debido a que la mayor parte de las empresas causan trastornos a nuestros empleados y funcionarios, en el sentido, que les exigimos más tiempo de trabajo, sin pagar remuneración extraordinaria por su trabajo.

No debemos olvidar que un buen empleado, que tiene el deseo de llegar a la excelencia, se desempeña mejor, si goza de tiempo suficiente para satisfacer sus necesidades personales, en esta forma podemos decir, que si la mayor parte de los empleados los motivamos, sobre esta línea, podran ofrecer mejores resultados laborales.

INDUCCION

La inducción es el sistema por medio del cual el personal de nuevo ingreso es recibido en la organización. La inducción inicia desde el momento en que el personal de nuevo ingreso presenta su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que pretende cubrir, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

La magnitud y formalidad de la inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate. Algunas organizaciones entregan a cada nuevo trabajador el manual de bienvenida.

4.4 CAPACITACION Y DESARROLLO

CAPACITACION

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o que en lo futuro realizará; surgiendo así la necesidad de capacitación.

Ante la ratificación del Tratado Trilateral de Comercio con E.U.A. , y Canada, debemos capacitar totalmente a nuestro personal, solo en esta forma seremos más competitivos, porque el futuro de las organizaciones ante empresas Norteamericanas y Canadienses es a través de los recursos humanos altamente calificados y competitivos.

DESARROLLO

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad

hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración del ser humano.

Pero no solamente se deben desarrollar a los ejecutivos, también debemos de aplicar el principio de equidad, donde las personas de niveles operativos se desarrollen adecuadamente y se conserven como un recurso importante, debido a que siempre se considera en las empresas que los problemas son del personal operativo, sin considerar que la mayor parte de los problemas son ocasionados por los ejecutivos que no saben dirigir, o no están capacitados para mandar.

CAPITULO V

INVESTIGACION DOCUMENTAL

5.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

En la actualidad, se observa, que el mundo entero esta pasando por una etapa de transición, tanto en su ideología, educación, tecnología y costumbres, como en el desarrollo de la ciencia.

México, es un país, que no esta fuera de dicha evolución, ya que es una ciudad que cuenta con la infraestructura adecuada para enfrentarse al cambio que requieren los países desarrollados, lo comprobamos con el retorno de capitales, la creciente inversión extranjera y la ratificación al tratado trilateral de libre comercio.

El reto de México es seguir modernizando su planta industrial, ofrecer mejores productos y servicios de alta calidad, mejorar y desarrollar sus recursos humanos, así como implementar una tecnología de vanguardia que nos haga competitivos.

El empresario de hoy, esta preocupado por el futuro de sus empresas, motivo por el cual, la presente investigación tiene por objetivos, el mejorar y desarrollar los recursos humanos que integran a la empresa a través de una buena planeación estratégica.

Por lo que los hombres de negocios que deseen actualizar y optimizar sus recursos, deberán encontrarse en la vanguardia de dicha tecnología humana-administrativa.

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo de esta investigación, es tratar de integrar adecuadamente a cada uno de los recursos humanos que forman parte de la empresa, en cada uno de los puestos que existan de la misma, sin embargo, nos percatamos, que en la mayor parte de las empresas, no es así, debido a que contratamos personas que no reúnen los requisitos, para ocupar un puesto vacante, ya que el área de recursos humanos, o sindicato actúa conforme a sus intereses, esto es, contratan personal por convencionalismo o recomendación de funcionarios de la empresa.

5.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS

Lograr que los directivos de la empresa (...) y el sindicato, se concienticen que los puestos vacantes en la empresa, siempre serán mejores resultados, si son ocupados por personal que reúna los requisitos para ocupar un puesto.

OBJETIVO PARTICULAR

- 1.- Aplicar adecuadamente la planeación estratégica en el manejo y desarrollo de los recursos humanos .
- 2.- Desarrollar un modelo de recursos humanos, que minimice costos de contratación de recursos humanos.

5.4 HIPOTESIS

" Que tan certeros serán los resultados que nos proporciona, el contratar personal que cumpla con el analisis del puesto, y no por convencionalismo y recomendación."

5.5 VARIABLES

DEPENDIENTE

Que resultados obtendremos, si no evaluamos el sistema de reclutamiento, selección y contratación periódicamente.

INDEPENDIENTE

Por medio de una planeación estratégica de recursos humanos, obtendremos incremento en la productividad de los empleados.

5.6 METODOLOGIA

5.6.1. DESGLOSE DE LA INVESTIGACION DOCUMENTAL.

CAPITULO 1.- Nuestro objetivo en este punto, es el conocer los antecedentes de la empresa cementera Cruz Azul, y percatarnos que la formación y desarrollo de una empresa, no es del todo fácil, debido a que se presentan diferentes problemas, que mencionamos en el capítulo.

CAPITULO 2.- En éste capítulo tratamos de aplicar el concepto de Planeación y cada uno de sus elementos a través del tiempo. (Corto, Mediano, Largo).

CAPITULO 3.- Búscamos dar a conocer los conceptos de Planeación Estratégica y sus fases para llegar a cumplir en forma optima cada uno de los objetivos de la empresa.

CAPITULO 4.- Se persigue dar a conocer en forma simple un modelo de desarrollo de Recursos Humanos, que nos permita, mantener o conservar dentro de la organización a nuestro personal, y por otra parte, desarrollamos técnica y profesionalmente a la mayor parte de nuestros empleados.

CAPITULO 5.- Nuestro objetivo será dar a conocer la justificación del trabajo de investigación realizado , los objetivos tanto generales como particulares, nuestra hipótesis, las variables y la metodología del mismo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez que se ha concluido el trabajo de investigación documental acerca de la fundación y desarrollo de una empresa cementera, como lo es La Cruz Azul, reflexiono por un momento, pensando que el papel del administrador no es fácil, debido a que la mayor parte de las empresas cruzan por momentos muy difíciles, de sacrificio, en ocasiones hasta de quiebra.

Por lo que he aprendido en el tiempo tan reducido en el ejercicio de mi profesión, siento que tanto en los negocios pequeños y grandes, debemos actuar siempre con inteligencia, astucia, seguridad y sobre todo lo más importante, que es la " fé " en si mismo, y la capacidad para podernos asociar con los compañeros de trabajo y en forma solidaria emprender negocios con fortaleza, para poder salir adelante, siempre con la línea de ser los mejores, porque en los negocios no existen puntos de evaluación intermedios, sino todo lo contrario, o nos realizamos como empresarios pequeños o como grandes empresarios, en los objetivos de cada profesionista estará su futuro, y el de nuestro país.

Un gran ejemplo de todo lo anterior, lo es en estos días la " Sociedad Cooperativa Cruz Azul " la cual me permito mencionar en este trabajo.

GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS

APEROS Conjunto de instrumentos de labranza.

CUALITATIVO Que implica calidad.

CUANTITATIVO Que es medible.

CAÓTICO Anárquico y desorganizado.

EFICIENCIA Virtud y capacidad para lograr un efecto deseado.

ESTÁNDARES tipo, patrón, modelo, medida de.

ESTEREOTIPO imagen o idea fija aceptada por un grupo de manera simplificada.

EXÓGENO Organismo que se forma en el exterior de otro.

EXTRAPOLACIÓN extraer de un lugar determinado para usarlo en otro.

INDUCCIÓN Acción y resultado de inducir.

MOLIENDA acción de moler.

PLAN Establecimiento de un programa con objetivos determinados de antemano.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA La manera de aplicar una determinada estrategia para alcanzar el objetivo propuesto, (planeación global y a largo plazo).

PREMISAS Lo que va antes, lo que se establece con anterioridad.

PRESUPUESTO Cálculo anticipado del costo o gasto global de algo.

PREVER Anticipar lo que va a ocurrir o actuar adelantándose a posibles riesgos.

PROCESO Transcurso de fases y cambios en el desarrollo de un fenómeno de una cosa.

REESTRUCTURACIÓN Acción y resultado de reestructurar.

SISTEMA Conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción e interdependencia constantes.

SUBSISTEMA Componentes necesarios para la operación de un sistema total.

SUPREMACÍA Grado de supremo en cualquier línea o jerarquía.

VULNERABILIDAD Calidad de vulnerable.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 1981.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw Hill, 1990.

Everett E., Ronald J. Administración de la Producción y las Operaciones. Editorial Prentice Hall, 1989.

Koontz, H., Weihrich, H. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, 1993.

Kotler, Philip. Analisis, Planeación y Control. Editorial Diana, 1970.

Ley Federal del Trabajo.

Reyes Ponce, Agustín. El Analisis de Puestos. Editorial Limusa, 1988.

Rodríguez Castañeda, Rafael. 1931-1981 50 Años de la Cruz Azul.

Steiner, George. Planación Estratégica. Editorial CECSA, 1987.