



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



71
24

DISEÑO DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA
EMPRESAS DE LIBRE MERCADO, PERTENECIENTES
A ORGANIZACIONES MONOPOLISTAS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MOISES CISNEROS GUADARRAMA

ASESOR: LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1995



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

11
cey

DISEÑO DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA
EMPRESAS DE LIBRE MERCADO, PERTENECIENTES
A ORGANIZACIONES MONOPOLISTAS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MOISES CISNEROS GUADARRAMA

ASESOR: LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO — 1995



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN



1129

DISEÑO DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA
EMPRESAS DE LIBRE MERCADO, PERTENECIENTES
A ORGANIZACIONES MONOPOLISTAS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A
MOISES CISNEROS GUADARRAMA

ASESOR: LIC. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

1995



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA 11
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

«Diseño de una unidad administrativa para empresas de libre mercado, pertenecientes a organizaciones monopolistas».

que presenta el pasante: Moisés Cisneros Guadarrama
con número de cuenta: 8256655-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Julio de 1995

PRESIDENTE	Lic. Filemón Mondragón Domínguez	<i>[Firma]</i>
VOCAL	Lic. Arturo Sánchez Mondragón	<i>[Firma]</i>
SECRETARIO	Lic. Francisco Ramírez Ornelas	<i>[Firma]</i>
PRIMER SUPLENTE	Lic. Carlos Matías Armas	<i>[Firma]</i>
SEGUNDO SUPLENTE	Lic. Pedro Bello Cabrera	<i>[Firma]</i>

A MI MADRE

Con profundo amor porque se que esto es algo tan importante para ti como lo es para mi.

Si de mi parte requirió esfuerzo y dedicación, se que para ti lo fue mucho más.

Gracias por tu amor, cuidados, comprensión y paciencia.

Gracias por todo lo que he recibido de ustedes y espero que dios me permita transmitirlo a mis hijos para que vivan tan felices como yo.

A MI PADRE

Si la base es solida se puede construir lo que sea. Los principios, el cariño y los valores que me has enseñado, han sido fundamentales para el logro de mis metas y constituyen una herramienta invaluable para mi desarrollo.

Con amor y respeto.

A MIS HERMANOS

Por su cariño y apoyo que muestra una clara unidad familiar.

A MI ESPOSA

Por ser como eres, por estar siempre conmigo, por tu amor, por tu ejemplo, porque por mucho que escriba jamás podré expresarte todo lo que eres para mí. Te amo.

A MI HIJA

Porque con tu presencia completas mi felicidad y mi vida.

A MIS MAESTROS

Mi agradecimiento por ese tiempo de su vida que destinaron para mí. Por transmitirme ese cúmulo de conocimientos y experiencias que resultan fundamentales para el desarrollo profesional.

Con admiración y respeto.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLAN

Por permitirme ocupar su espacio, por brindarme todo lo que necesité para culminar mi carrera profesional, por ser la Máxima Casa de Estudios.

Con orgullo y cariño.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

A ustedes que con su ayuda me brindaron un fuerte impulso para lograr este objetivo tan importante para mí.

Mi agradecimiento profundo.

INDICE

1	ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.....	1
1.1	LA ORGANIZACION Y SU COMPLEJIDAD.....	6
1.1.1	DIFERENCIACION HORIZONTAL.....	11
1.1.2	DIFERENCIACION VERTICAL.....	34
1.1.3	DISPERSION ESPACIAL.....	36
1.2	ORGANISMOS PARAESTATALES.....	38
2	MODELO ADMINISTRATIVO.....	40
2.1	DISEÑO.....	40
2.1.1	DISEÑO CONCEPTUAL.....	40
2.1.2	DISEÑO ESTRUCTURAL.....	42
2.1.3	DISEÑO FUNCIONAL.....	43
2.2	LA DOCUMENTACION DE SOPORTE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.....	47
2.2.1	MANUAL DE ORGANIZACION.....	47
2.2.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	58
2.2.3	MANUAL DE POLITICAS.....	65
3	METODO DE INVESTIGACION APLICADO.....	71
3.1	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	71
3.2	PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.....	72
3.3	FIJACION DE OBJETIVOS.....	73
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	73
	CUESTIONARIO.....	74
	ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	79
	CONCLUSION.....	89
	BIBLIOGRAFIA.....	91

I N T R O D U C C I O N

Actualmente enfrentamos duras realidades como los altos costos energéticos, los procesos de inflación y de recesión recurrentes, y el incremento de las regulaciones del sector oficial. Algunas industrias deben hacer frente a la competencia extranjera en alto grado, y otras experimentan escasez periódica de materias primas.

Para vivir acordes a la modernidad, las organizaciones deben ubicarse en un mundo en constante cambio y con mayor competencia, esta nueva situación requiere desarrollar nuevos modelos administrativos que vayan acordes a sus necesidades.

Particularmente algunos organismos del Sector Paraestatal, siendo monopolistas, ofrecen ciertos productos que tienen competencia en el mercado.

Esto puede parecer contradictorio, sin embargo no sólo existen sino que van experimentando un crecimiento sustancial debido a la buena aceptación de los productos en el público consumidor, como los lubricantes elaborados por Petróleos Mexicanos o los aparatos telefónicos comercializados por Teléfonos de México.

El desarrollo de las unidades encargadas de producir y distribuir en el mercado estos productos, se ve limitado en ciertos aspectos debido a la complejidad del propio Organismo.

Es éste el objeto de la presente Tesis, diseñar un modelo administrativo para estas unidades que les permita un pleno desarrollo sin apartarse de los lineamientos generales del Organismo al que pertenecen.

Primeramente se plantean las generalidades referentes a la temática que nos ocupa, la cual esta enfocada a la complejidad a la que se sujetan las organizaciones cuando su crecimiento ha sido considerablemente alto.

En seguida se desarrollará el modelo administrativo, tema central de éste proyecto, el cuál mostrará el diseño conceptual, el diseño estructural y el diseño funcional, con el apoyo de la documentación de soporte administrativo propia para el modelo.

Finalmente se muestra el Método de Investigación aplicado, que dará valía al presente proyecto.

CAPITULO 1

I ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

En toda su larga historia, hasta el inicio del siglo xx, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Solamente a partir de este siglo pasó por fases de desarrollo de notable pujanza e innovación. Mientras que en los días de hoy la sociedad de la mayoría de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o dar atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente, es confiada a organizaciones como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos, que son administrados por grupos directivos propios para poder ser más eficaces.

En el final del siglo pasado la sociedad era completamente diferente. Hace 80 años, las organizaciones eran pocas y pequeñas; predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes, como los médicos y los abogados, que trabajaban por cuenta propia.

La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en el correr de estas últimas siete décadas en el mundo industrial.

En el despuntar del siglo actual, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era Americano, Frederick Winslow Taylor, y desarrolló la llamada "ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA", preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través de, inicialmente, la racionalización del trabajo del operario.

El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrollo la llamada "TEORIA CLASICA" preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente, las cuatro primeras décadas de este siglo, el panorama administrativo de las organizaciones.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requiere tomar decisiones , coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del

desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos, etc.

Numerosas actividades administrativas desempeñadas por diversos administradores, dirigidas hacia áreas específicas de problemas, necesitan ser realizadas en cada organización o empresa. De ahí que cada empresa, no necesita de un administrador solamente, sino de un equipo de administradores en varios niveles y en diversas áreas y funciones para llevar adelante las especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.

La administración se volvió tan importante como el propio trabajo a ser ejecutado, conforme éste se fue especializando y la escala de operaciones creciendo alarmantemente. La administración no es un fin en sí misma, es un medio de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor forma posible, con el menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

A partir de la década del 40, las críticas hechas tanto a la teoría clásica- por su mecanismo- como a la teoría de las relaciones humanas- por su romanticismo ingenuo- revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y amplia que sirviese de orientación para el trabajo del administrador.

Algunos estudiosos fueron a buscar en los escritos del economista y sociólogo alemán ya fallecido, Max Weber creador de la sociología de la Burocracia, la inspiración para esa nueva teoría de la burocracia en la administración.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia -como forma de organización humana- se remontan a la antigüedad. Con todo la burocracia -tal como existe hoy, como la base del sistema moderno de producción, eminentemente racional y capitalista- tuvo su origen en los cambios religiosos verificados después del renacimiento.

Según el concepto popular, la burocracia se presenta generalmente como una empresa u organización donde el papeleo se multiplica y aumenta, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea en el sentido de apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia en la organización. El lego pasó a dar el nombre de burocracia a los defectos del sistema y no al sistema en sí mismo.

El concepto de burocracia para Max Weber es exactamente lo contrario. La burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para conseguir esa

eficiencia, la burocracia necesita detallar anticipadamente y con mínimos detalles cómo las cosas se deberían de hacer.

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsibilidad del comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

1.1 LA ORGANIZACION Y SU COMPLEJIDAD

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones.

Todas las organizaciones están constituídas por personas y por recursos no humanos, como recursos físicos y materiales, recursos de mercadeo, etc., la vida de las personas dependen de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de aquellas. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, son curadas y mueren dentro de las organizaciones.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversificadas, de tamaños diferentes, de características diferentes, de estructuras diferentes, de objetivos diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y organizaciones no lucrativas, como el ejército, la iglesia, los servicios públicos de naturaleza gratuita, las entidades filantrópicas, etc.

Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, las organizaciones cuando alcanzan un cierto tamaño necesitan ser administradas, y su administración requiere todo un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes.

La administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa, la administración trata del planeamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización. Así, la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Organizaciones complejas. El término describe el tema de todo un libro y sin duda el título de varios trabajos importantes sobre el mismo tema básico. En éste capítulo examinaremos el concepto de complejidad, en qué consiste, cuáles son sus fuentes y cuáles sus consecuencias.

Debe quedar claro que la complejidad de una organización establece una diferencia importante en el comportamiento de sus miembros, en otras condiciones estructurales, en los procesos dentro de la organización y en las relaciones entre la organización y su medio. La premisa será que las condiciones externas y los procesos internos son los factores dominantes para determinar la forma de una organización.

Al igual que el tamaño, la complejidad es una de las primeras cosas que impresionan a la persona que entra en una organización cualquiera que sea su grado de complejidad después de la forma más simple. La división del trabajo, el nombre de los cargos, las múltiples separaciones y los niveles jerárquicos resultan por lo general inmediatamente evidentes.

Cualquier familiaridad con corporaciones grandes (y con muchas pequeñas), el gobierno, la milicia o un sistema escolar verifica ésta afirmación. Organizaciones que a primera vista parecen muy sencillas pueden presentar formas interesantes de complejidad. Organizaciones locales voluntarias, como el Club Rotario, las filiales sindicales o los clubes, tienen usualmente programas, publicidad, afiliación, servicios, educación, finanzas y demás comités con estructura respectiva.

Si bien no tan complejas como otras, estas clases de organizaciones deben tomar medidas para el control y la coordinación de actividades en la misma forma que sus contrapartes más complejas.

El tema de la complejidad es en sí mismo complejo, ya que las partes individuales de una organización pueden variar en su grado de complejidad.

El estudio realizado sobre la oficina regional de una compañía importante de petróleo comprobó, por ejemplo, la existencia de seis divisiones, como aparece en el diagrama de la figura 1.1. Los directores de las divisiones tenían igual rango en la organización y a cada uno se le atribuía igual importancia para el éxito general de la organización.

Al examinar las divisiones se encontró que diferían no sólo en tamaño - de 3 a 100 miembros- sino también en complejidad. La división más grande, DISTRIBUCION, presentaba cinco niveles jerárquicos separados y tres subdivisiones importantes, cada una de las cuales era más especializada en razón de las tareas realizadas por grupos de trabajo específico. La división más pequeña que efectuaba trabajos legales relacionados con adquisición de tierras y problemas de desarrollo de las estaciones de servicio, se componía de un abogado y dos secretarías.

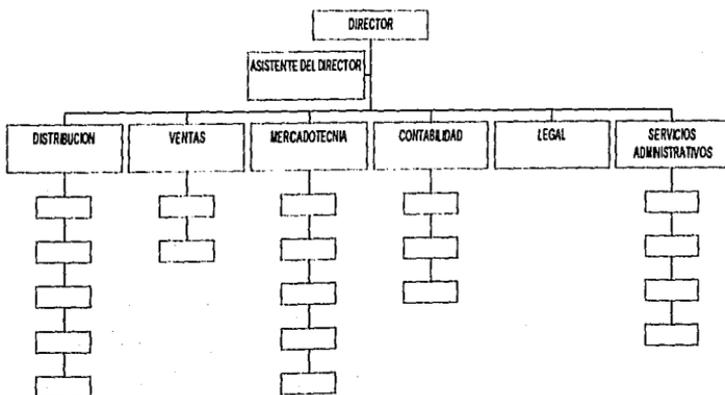


Fig. 1.1

Otro ejemplo de las variaciones intraorganizacionales en complejidad se observa en las firmas manufactureras con departamentos de desarrollo e investigación. Estos departamentos se caracterizan normalmente por una jerarquía superficial cuando se comparan con otras divisiones de la organización.

Si bien pueden existir varios niveles por encima de los verdaderos trabajadores de la investigación y el desarrollo, este personal está poco supervisado y posee un radio amplio de control. En los departamentos manufactureros el área de control de cada supervisor es más reducida y la unidad entera semeja más una pirámide (véase fig. 1.2)

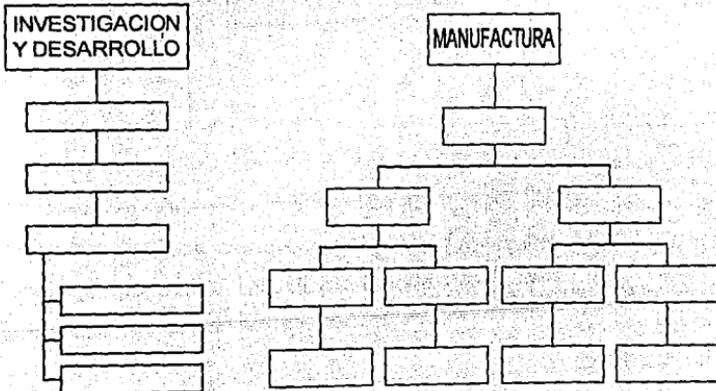


Fig. 1.2

Estos ejemplos han sido comentados para indicar lo obvio: la complejidad no es asunto sencillo. El concepto posee diversos componentes que no necesariamente varían a la vez. Igualmente esta noción tiene un significado dentro de la literatura organizacional. Este significado dice en esencia que las organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes que requieren coordinación y control, y que entre más compleja sea la organización, muchos más serios serán estos aspectos.

Los tres elementos de complejidad comúnmente identificados son la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial.

1.1.1 DIFERENCIACION HORIZONTAL.

Diferenciación horizontal es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros. Desafortunadamente para la claridad conceptual, hay dos formas básicas en que tales tareas pueden ser divididas y asignadas. La primera es darle a los especialistas bien entrenados una gama extensa de actividades para realizar, y la segunda es subdividir minuciosamente las tareas de manera que aquellos no especializados puedan realizarlas.

La primera forma se ejemplifica con el profesional o el experto que dentro del montaje organizacional es responsable de las operaciones completas a su cargo. Este individuo está revestido de la responsabilidad y la autoridad para realizar la tarea hasta su culminación.

La segunda forma de diferenciación se ve claramente en la producción en serie, donde a cada trabajador se le encomienda solo una o pocas tareas de índole repetitiva. En este punto es interesante determinar la naturaleza de la propia tarea, puesto que las labores rutinarias y variadas se subdividen comúnmente de acuerdo con el primer tipo.

Por otro lado, esta diferenciación se presenta cuando se constata, en una organización, la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo en sí. Corresponde a una especialización de actividad y de conocimientos. La especialización horizontal se hace a costa de un mayor número de órganos especializados, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea. La especialización horizontal es también denominada proceso funcional.

La diferenciación horizontal se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida con el nombre de Departamentalización, por su tendencia a crear departamentos. (ver fig. 1.3).

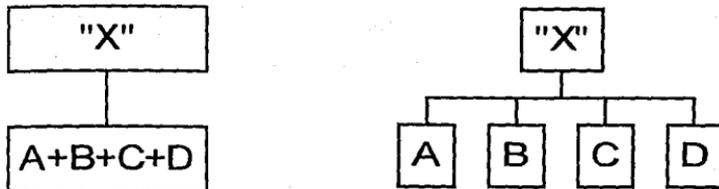


Fig. 1.3

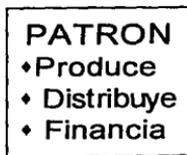
Más aún difícilmente ocurre la especialización horizontal sin que se presente también la vertical y viceversa. Ambas se complementan y difícilmente caminan separadas. Ambas constituyen formas diferentes de división del trabajo: la especialización vertical es una división de trabajo en términos de autoridad y responsabilidad, mientras que la departamentalización entre los diversos y diferentes tipos de tareas ejecutadas por los órganos. (ver fig. 1.4).

La departamentalización puede ocurrir a cualquier nivel jerárquico de la organización. Es un medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto que el que se podría tener si se dispersan todas las actividades y tareas posibles de una organización indistintamente entre todos sus órganos.

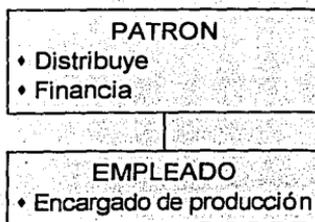
"Departamento" designa una área, división o segmento distintos de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. Así un departamento o división es aquí empleado con un significado genérico y aproximativo: puede ser un departamento de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o el sector de compras.

En algunas empresas, la terminología departamental es tomada en serio e indica relaciones jerárquicas bien definidas: un superintendente cuida de una división, un gerente de un departamento, un jefe de una sección, un supervisor de un sector. En otras empresas, la terminología es simplemente casual y poco ordenada, de ahí la dificultad de una terminología universal.

(1)



(2)



(3)

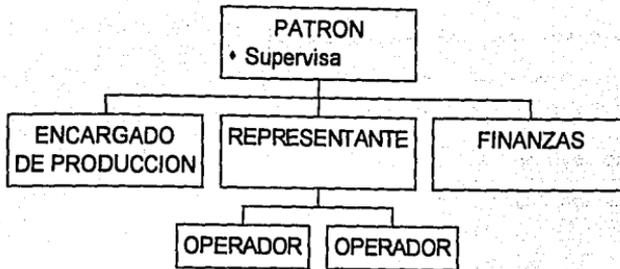


Fig. 1.4 La diferenciación horizontal y vertical simultáneamente.

A medida que se presenta la especialización del trabajo efectuado a través de diferentes funciones especializadas, la organización pasa a necesitar coordinación de esas diferentes actividades, agrupándolas en unidades mayores. De ahí el principio de la homogeneidad: las funciones deben asignarse a unidades organizacionales sobre la base de la homogeneidad de contenido, con el objeto de alcanzar operaciones más eficientes y económicas.

Las funciones son homogéneas, en la medida en que su contenido presente ciertas semejanzas entre sí. Así el principio que debe regir la departamentalización o agrupamiento de actividades es el principio de la homogeneidad.

La departamentalización es una característica típica de las grandes organizaciones. Está directamente relacionada con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones. Cuando la organización se hace grande, todas las actividades no pueden ser supervisadas directamente por el propietario o director. La tarea de supervisión puede facilitarse mediante diferentes ejecutivos que se hacen responsables por las diferentes fases de la actividad o por los diferentes aspectos de esa actividad.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION.

De un modo general los tipos de departamentalización más mencionados son los siguientes:

- 1.- Departamentalización por funciones
- 2.- Por productos o servicios
- 3.- Por localización geográfica
- 4.- Por clientes
- 5.- Por fases del proceso
- 6.- Por proyectos
- 7.- Por tiempo
- 8.- Por número
- 9.- Por ajuste funcional

En el fondo, la departamentalización consiste en la escogencia de modalidades para homogeneizar las actividades, agrupando los componentes de la organización.

Veamos, brevemente, cada uno de esos criterios.

DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES

Consisten en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. Si en función de la división del trabajo en una organización se departamentalizaran sus órganos, agrupándolos de acuerdo con el criterio de semejanza de funciones, todas las actividades similares serán agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, como producción, ventas y finanzas.

La departamentalización por funciones, con todo, es el criterio más empleado para organizar actividades empresariales y existe en casi todas las empresas, en algún nivel de la estructura de la organización.

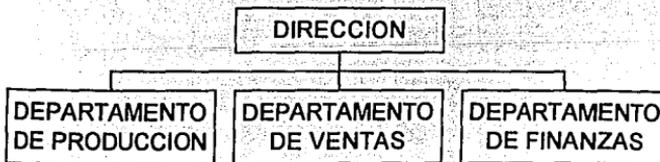


Fig. 1.5 Departamentalización funcional básica.

Ventajas:

- a) Cuando hay una exigencia de producto o servicio de calidad superior, garantiza el máximo de utilización de habilidades de las personas.
- b) Permite economía por la utilización máxima de las personas, máquinas y producción en masas.
- c) Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de manera eficaz y simplifica el entrenamiento del personal.
- d) Refleja uno de los niveles más altos de auto-orientación de una organización.
- e) Cuando hay una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exijan un seguimiento más intenso que permita agrupar los especialistas bajo una única jefatura común.

Desventajas:

- a) Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, toda vez que exige fuerte concentración intradepartamental y crea barreras entre los departamentos frente al énfasis en las especialidades.

b) Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e impredecibles.

c) Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos ya que casi no percibe y no visualiza lo que sucede fuera de la empresa.

d) Tiende a hacer que las personas localicen sus esfuerzos sobre sus propias especialidades en detrimento del objetivo global.

Aplicaciones:

La estructura funcional es más indicada para circunstancias estables de poco cambio que requieran desempeño constante de tareas rutinarias. Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterados por largo tiempo.

Refleja uno de los más altos niveles de auto-orientación e introversión administrativa, demostrando la preocupación de la empresa por su propia estructura interna.

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS O SERVICIOS

Este tipo de departamentalización abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con el resultado de la organización esto es, de acuerdo con el producto o servicio realizado.

Es otro de los tipos de departamentalización más utilizados: se basa en los productos o servicios ejecutados por la organización, que se descentralizan en función de ellos. El agrupamiento de las actividades de la organización por productos o líneas de productos facilita el empleo de la tecnología, de las máquinas y equipos, del conocimiento, de la mano de obra, permitiendo una intensificación de los esfuerzos o concentración que aumenta grandemente la eficiencia de la organización.



Fig. 1.6 Departamentalización por productos.

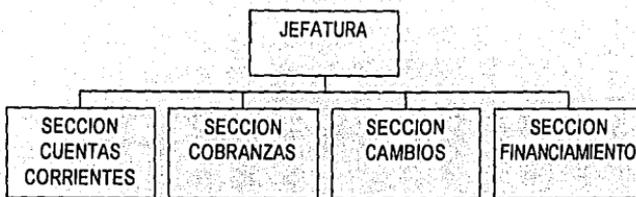


Fig. 1.7 Departamentalización por servicios

Ventajas:

a) Fija la responsabilidad de los departamentos en un producto o línea de productos o servicios. El departamento es evaluado por el resultado.

El ejecutivo mayor de cada departamento se orienta hacia todos los aspectos básicos de su producto, comercialización, desarrollo del producto, costo lucratividad, desempeño, etc.

b) Facilita la coordinación interdepartamental ya que la preocupación básica es el producto y el resto de las actividades deben sujetarse al objetivo principal.

c) Facilita la innovación, ya que la innovación requiere cooperación y comunicación de varios grupos contribuyentes al producto.

Desventajas:

- a) Se dispersan a los especialistas en subgrupos orientados hacia diferentes productos.
- b) Es contraindicada en circunstancias externas estables (estabilidad ambiental), para empresas con pocos productos o líneas reducidas de productos, por traer un elevado costo operacional.
- c) Puede provocar problemas humanos de temores y ansiedades, cuando se presenta una situación de inestabilidad: los empleados tienden a estar más inseguros en relación con alguna posibilidad de desempleo o por retardo en su carrera profesional.
- d) Enfatiza la coordinación en detrimento de la especialización.

Aplicaciones:

Es indicada en circunstancias ambientales inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para un mejor desempeño del producto/servicio.

Además cada departamento pasa a tener completa autonomía y autosuficiencia con sus propias unidades de producción, ventas, investigación y desarrollo, etc.

DEPARTAMENTALIZACION GEOGRAFICA

Es también denominada TERRITORIAL O REGIONAL O POR LOCALIZACION GEOGRAFICA.

Requiere diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización donde el trabajo será desempeñado o en un área del mercado a ser servida por la empresa.

Las empresas multinacionales utilizan esta estrategia para sus operaciones fuera del país donde están domiciliadas. Es más indicada para el área de producción (operación) y ventas, siendo poco utilizada por el área financiera que no siempre permite descentralización.



Fig. 1.8 Departamentalización por localización geográfica.

Ventajas:

a) Cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la organización depende particularmente de su ajuste a las condiciones y necesidades locales y regionales, la estrategia territorial se hace imprescindible.

b) La organización territorial permite fijar la responsabilidad de los resultados y el desempeño, de la misma forma que la organización por productos, solo que en el caso, el énfasis es puesto en el comportamiento regional o local.

c) Permite animar a los ejecutivos a pensar en términos del éxito en el territorio, más que en el término del éxito en un departamento especializado en una departamentalización funcional o en términos del éxito de un producto en una departamentalización por productos.

d) Es especialmente indicado para firmas mayoristas, desde que ciertas funciones sean centralizadas.

e) Variando las condiciones y características locales, el delineamiento de la organización con base en la departamentalización territorial puede seguir adecuadamente esas variaciones sin grandes problemas.

Desventajas:

a) El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación tanto de los aspectos de planeamiento, como los de ejecución o control de la organización como un todo, frente a su grado de libertad y de autonomía ubicado en las regiones o filiales.

b) La preocupación estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de mercadeo y de producción y casi no requiere especialización. Las otras áreas de la empresa, como finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos, se vuelven secundarias.

Aplicaciones:

La preocupación estrictamente territorial es una característica típica del área de mercadeo (filiales y agencias distribuidas territorialmente) y del área de producción u operaciones (fábricas e instalaciones distribuidas territorialmente para mejorar la utilización de los recursos locales).

Las demás áreas de la empresa difícilmente podrían ser aplicadas al nivel local de las operaciones. De un modo general, la estructura geográfica es aplicable cuando la empresa pretende dar efectiva cobertura a un mercado de consumidores o usuarios (a través del área de mercadeo descentralizada) o a un mercado de proveedores de recursos de producción (a través del área de producción descentralizada).

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTELA

La organización con base en la clientela conlleva la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de personas para quienes el trabajo es ejecutado. Las características de los clientes -como edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.- constituyen la base para ese tipo de departamentalización.

La departamentalización por clientes es un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización. Es un criterio importante, principalmente cuando la organización se enfrenta con diferentes clases de clientes y con diferentes características y necesidades.

La departamentalización por clientela divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente diferente. Cuando la acomodación de esas diferencias fuere vital para el éxito de la organización, la estructura presente es la más indicada.

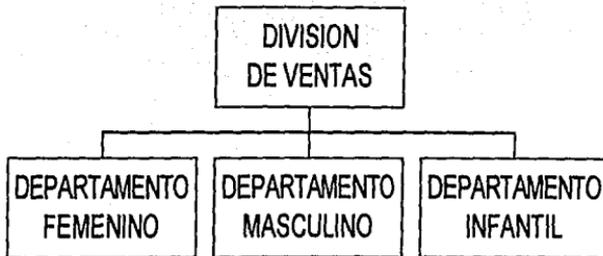


Fig. 1.9 Departamentalización por clientela en una tienda

Ventajas:

a) Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más crítico de la organización.

b) Cuando el negocio depende de diferentes tamaños o características de productos o servicios que varían conforme al tipo de cliente.

El cliente es más importante que los productos o servicios que deben ser adaptados a él.

c) Dispone a los ejecutivos y a todos los participantes de la organización hacia la tarea de satisfacer las necesidades del cliente.

d) Permite a la organización concentrar sus conocimientos sobre las distintas necesidades y exigencias de los canales de mercadeo.

Desventajas:

a) Las demás actividades de la organización (como producción, finanzas, etc.) pueden volverse secundarias o accesorias, frente a la preocupación compulsiva por el cliente.

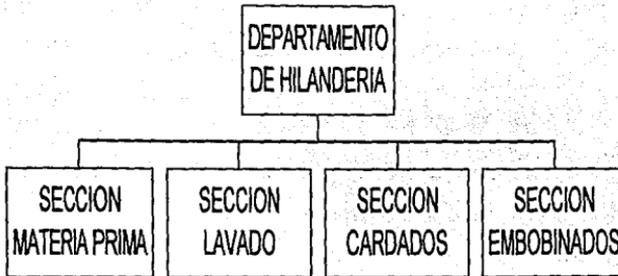
b) Los demás objetivos de la organización (como lucratividad, productividad, eficiencia, etc.) pueden ser dejados de lado o sacrificados en función de la satisfacción del cliente.

Aplicaciones:

Es indicada cuando el negocio depende de diferentes características de productos/servicios que varían conforme el tipo y necesidad del cliente. El cliente es más importante que los productos/servicios que deben ser adaptados a él y a sus necesidades, principalmente cuando el cliente puede ser un individuo, una empresa o un gobierno.

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO

Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales a los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional, o más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado.



ENTRADAS

SALIDAS

Fig. 1.10 Departamentalización por proceso

DEPARTAMENTALIZACION POR PROYECTOS

El agrupamiento con base en proyectos involucra la diferenciación de las actividades de acuerdo con las salidas y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Es una estrategia utilizada en empresas de gran tamaño que producen productos que involucran gran concentración de recursos y prolongado tiempo para su producción.

Como el producto es de gran tamaño y exige planeamiento individual y detallado y un extenso periodo de tiempo para la ejecución, cada producto es tratado como un proyecto especial y bajo pedido.

La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y mutable, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto a ser desarrollado y ejecutado durante determinado plazo de tiempo.

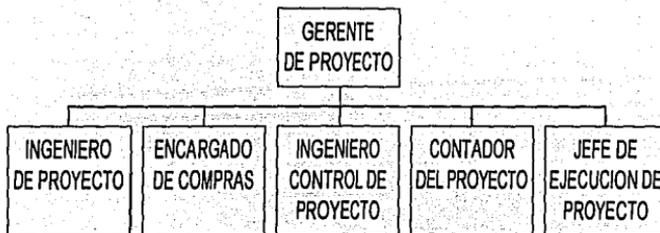


Fig. 1.11 Agrupamiento por proyecto.

Ventajas:

Es en el fondo una departamentalización temporal por producto, cuando éste asume proporciones enormes, requiriendo inversiones y recursos

elevados, tecnología específica y períodos prolongados de tiempo para su planeamiento y ejecución.

Su principal ventaja es la concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige puntos definidos de iniciación y terminación, con fechas y plazos determinados. Cada proyecto tiene su ciclo de vida específico. Es el tipo de departamentalización orientada hacia los resultados.

Desventajas:

Generalmente, cada proyecto es único e inédito e incluye muchas habilidades y conocimientos dispersos en la empresa, con los cuáles puede pasar de una fase a otra dentro del ciclo de vida. Así, cuando termina un proyecto, la empresa puede ser obligada a despedir personal o a paralizar máquinas y equipos, si no tiene otro proyecto a la vista. Además de esa posible discontinuidad, puede provocar en muchas personas mucha ansiedad y angustia por la imprevisibilidad del futuro del empleo.

Aplicaciones:

Es ampliamente utilizado por empresas que se dedican a actividades fuertemente influenciadas por el desarrollo tecnológico. En este caso se hace referencia a tareas de investigación y desarrollo en empresas del ramo de la electrónica, energía nuclear, astronáutica, aeronáutica, farmacéutica, etc. cuando el proyecto se refiere a un nuevo producto a ser investigado y desarrollado para ser en el futuro colocado en la línea de producción. Es particularmente indicado en situaciones donde la iniciativa es muy grande y técnicamente compleja, acabada en sí misma, tal como ocurre en las industrias de la construcción (civil, de maquinaria pesada y de productos de gran volumen) y en actividades de investigación y desarrollo.

DEPARTAMENTALIZACION POR OTROS CRITERIOS

Muchas veces, los tipos de departamentalización ya descritos son insuficientes para resolver casos que no se encuentran adecuadamente encuadrados en ninguno de ellos.

Se utiliza entonces el criterio de ajuste personal o funcional: se escoge el departamento que, por su menor carga de trabajo o por su mayor afinidad

con el sector a ser subordinado, esté en condiciones funcionales de absorberlo. Es el caso, muchas veces de sectores como de servicios generales, portería, cafetería o de telefonistas.

1.1.2 DIFERENCIACION VERTICAL.

A diferencia de la horizontal, la diferenciación vertical es algo mas sencilla. Esta dimensión vertical se refiere a la profundidad de la jerarquía y puede medirse por un recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en el resultado.

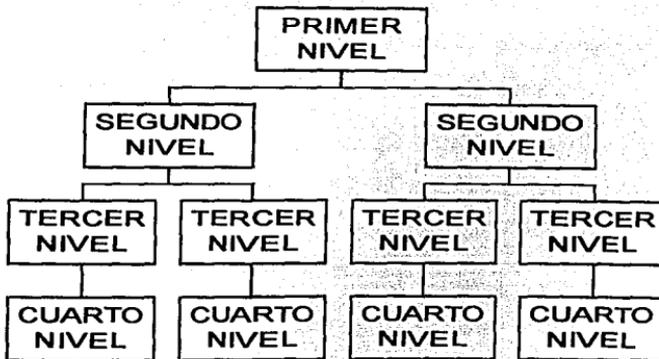


Fig. 1.12 Desdoblamiento de niveles.

Es importante señalar que éstos indicadores suponen que la autoridad es distribuida de acuerdo con el nivel en la jerarquía; es decir a mayor nivel, mayor autoridad. En la gran mayoría de los casos así sería, sin embargo pudieran existir otros que no. Por ejemplo un médico puede ser contratado como tal, pero si la política de la organización no permite cierta gama de salarios para ese cargo, la persona que nos ocupa puede ser “promovida” a una posición más alta sin que se produzca un cambio real.

Estos son casos poco comunes, en la gran mayoría, las medidas sencillas de diferenciación vertical que se emplean, son indicadores reales de la distribución de la autoridad.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical van muy ligadas, difícilmente se da una sin la otra y ambas presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación; y desde luego, a mayor diferenciación, mayor potencialidad de dificultades.

1.1.3 DISPERSION ESPACIAL.

Como elemento último de la complejidad en las organizaciones tenemos a la dispersión espacial que realmente puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical ya que las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones.

La dispersión espacial se convierte en un elemento independiente dentro del concepto de complejidad cuando se observa que una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con igual división de labor y arreglos jerárquicos en diferentes localizaciones.

Por ejemplo, una firma de negocios puede tener procedimientos complejos de ventas que requieren agentes vendedores altamente especializados. Estos vendedores pueden ser enviados en sus comisiones o por intermedio de las oficinas locales regionales o departamentales, con una distribución jerárquica básicamente idéntica. Así la complejidad se ve aumentada con el desarrollo de actividades dispersas espacialmente, aun si la diferenciación horizontal y vertical es igual a través de las unidades físicamente separadas.

Dentro de la operatividad algunas organizaciones tienen a sus miembros concentrados en agrupaciones por planta. En otros casos los miembros están tan dispersos espacialmente que frecuentemente llegan a rotar por numerosos almacenes, tiendas, oficinas, etc., dentro de espacios geográficos amplios.

Finalmente es necesario señalar que los tres elementos de la complejidad hasta ahora vistos, pueden variar a la vez, o independientemente uno del otro.

1.2 ORGANISMOS PARAESTATALES.

El Estado, por razones de orden jurídico, económico o político, ha creado diversos organismos con el objeto de que desempeñen una serie de trabajos por cuenta de él.

Estos organismos, si bien son autónomos y poseen su propio patrimonio, dependen en gran medida del propio Estado.

"La descentralización puede conceptuarse como una organización administrativa de derecho público por la cual se crean entes dotados de personalidad jurídica y patrimonios propios, que se encargan de realizar determinadas actividades en forma y con carácter independiente del Ejecutivo Federal, pero sujetos en múltiples aspectos a su autoridad, dirección y orientación¹".

Este tipo de Instituciones le permite al Estado desarrollar muchas actividades con mayor libertad de acción sin la inflexibilidad de las exigencias legales.

¹ Martínez Vera, Rogelio. *Nociones de Derecho Administrativo*.
Ed. Banca y Comercio.

Como por sus actividad estos organismos están generalmente más cerca de la colectividad, pueden resolver mejor, y más rápidamente sus necesidades, y no obstante su autonomía, el Ejecutivo ejerce un control sobre dichos organismos para que no se aparten de la política general del gobierno.

CAPITULO 2

2 MODELO ADMINISTRATIVO

2.1 DISEÑO

A efecto de mostrar de manera más objetiva el diseño del modelo administrativo propuesto en la presente, se desarrolla de tres formas que son: DISEÑO CONCEPTUAL, DISEÑO ESTRUCTURAL Y DISEÑO FUNCIONAL.

2.1.1 DISEÑO CONCEPTUAL.

Como ya se ha comentado, en el sector paraestatal se tiene una clara dependencia de las unidades alternas con respecto a los organismos centrales, situación que provoca que su crecimiento además de limitado, se desarrolle con poco planeamiento y control ya que las actividades administrativas, comerciales y financieras básicamente son desempeñadas desde los niveles centrales del organismo, dejando únicamente el aspecto operacional y de distribución a las propias unidades.

Bajo este tipo de organización, los planes y programas administrativos así como la autorización de crédito a clientes, las políticas de venta y las ministraciones de fondos o aplicaciones de recursos, quedan sujetas a un largo recorrido de análisis y autorización a nivel central, lo que provoca que al llegar a su destino final, estas tengan un lógico desfazamiento.

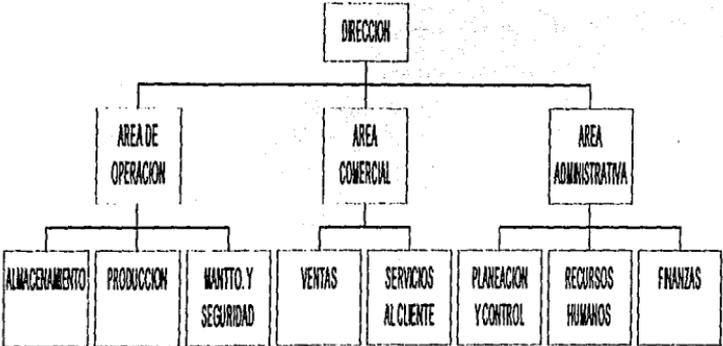
En virtud de lo anterior se plantea la necesidad de establecer, perfectamente definidas, las áreas que compondrán la organización de la unidad.

Considerando que las unidades referidas tienen la función de producir y distribuir productos en el mercado nacional, destacaremos la necesidad de contar primeramente con dos áreas básicas: OPERACION Y COMERCIALIZACION, debido a que ellas constituyen el objetivo principal de la unidad, es decir, son actividades fin, traduciendo los objetivos básicos hacia los cuáles la organización está encaminada.

Una vez establecidas éstas áreas básicas, requerimos en seguida del área ADMINISTRATIVA, cuyas actividades la constituyen como un órgano de planeación y control, consultoría y asesoría, monitoré y servicios.

Contando con éstas tres áreas obtenemos un modelo administrativo completo y estructuralmente eficiente, que le permitirá a la unidad desempeñarse con agilidad y control sobre sus actividades, obteniendo los mejores resultados.

2.1.2 DISEÑO ESTRUCTURAL



2.1.3 DISEÑO FUNCIONAL

AREA DE OPERACION

En esta área se realiza la función de producir los artículos o productos que la unidad comercializará.

Para tal efecto se consideran tres departamentos básicos:

Almacenamiento

Tiene como función la recepción y control de materiales, materias primas para la producción de bienes, así como de los productos terminados.

Producción

Este departamento se encarga de la transformación de la materia prima en productos terminados.

Mantenimiento y Seguridad

Su función es la de mantener en óptimas condiciones las herramientas, equipo, maquinaria e instalaciones en general de la unidad para su correcto funcionamiento. Asimismo será responsable de la seguridad y vigilancia en la unidad.

AREA COMERCIAL

Una vez elaborados los productos se procede a su comercialización, función principal de ésta área, para ello se consideran dos departamentos:

Ventas

Este departamento es el encargado de la mercadotecnia, publicidad, ventas y distribución en la unidad.

Servicios al cliente

El departamento encargado de las relaciones públicas, proporciona información y asesoría al cliente, además de atender quejas y comentarios.

AREA ADMINISTRATIVA

Como ya se mencionó anteriormente ésta área tiene funciones de planeación y control, consultoría, asesoría, monitoréo y servicios por lo que se plantean tres departamentos:

Planeación y Control

Su función principal es la de establecer los objetivos y metas de la unidad de acuerdo a las generales del organismo, así también los sistemas y procedimientos para el logro de los mismos.

Recursos Humanos

La función de éste departamento es encargarse de todos los aspectos del personal, desde su reclutamiento y selección, hasta el control de nominas, ausencias, pagos, así como de servicios generales.

Finanzas

Se encarga del control y aplicación de los recursos financieros de la unidad así como de la contabilidad, auditorías, etc.

2.2 LA DOCUMENTACION DE SOPORTE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

2.2.1 MANUAL DE ORGANIZACION

A fin de conocer con detalle la naturaleza y funcionamiento de una organización, es necesario que cuente con una descripción de éstas funciones que sea de fácil entendimiento para cualquier persona.

Los manuales de organización son una excelente herramienta que expone con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos.

El objetivo es tener un documento cuyo propósito sea describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades de la empresa.

En el presente modelo se involucran principalmente los puestos que se detallan en el siguiente recuadro:

NUMERO	CODIGO	TITULO
I	IC	Dirección Comercial
I.1	I.1CAV	Gerencia Admón. de Ventas
I.2	I.2CV	Gerencia de Ventas
I.3	I.3CST	Gerencia de Servicio Técnico
I.4	I.4CM	Gerencia de Mercadotecnia

Para fines del estudio únicamente se desarrolla el puesto del Director Comercial.

DESCRIPCION DE PUESTOS

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. TITULO DEL PUESTO: DIRECTOR COMERCIAL

2. PROPOSITO DEL PUESTO: Generar óptimas estrategias de ventas y aprovechamiento de oportunidades en el mercado que promuevan el crecimiento y diversificación de la empresa.

3. OTROS TITULOS DIRECTOR DE VENTAS, DIRECTOR DE MERCADOTECNIA.

4. NUMERO DE PLAZAS UNA

5. LOCALIZACION FISICA Lago Nargis 34 colonia Granada, México, D.F.

6. NIVEL ORGANIZACIONAL 2o. Nivel

7. REPORTA A Director General

8. SUBORDINADOS Gerente de Administración de Ventas, Gerente de Ventas, Gerente de Servicio Técnico, Gerente de Mercadotecnia y secretaria.

9. TIPO DE PUESTO Confianza.

10. CLASIFICACION DEL PUESTO Administrativo 90% Operativo
10%

11. MATERIAL Y/O EQUIPO Todo lo concerniente a una oficina
incluyendo una terminal PC.

12. SUELDO Mercado 20 a 25 mil nuevos pesos
Organización 30 mil nuevos pesos.

13. ASPECTOS CONFIDENCIALES Catálogo de clientes, Comisiones a
los representantes de ventas, Utilidad por producto (Costos), Nuevas
inversiones y Descuentos a clientes.

14. PERIODOS DE REVISION Anual

II FUNCIONES DEL PUESTO

1. GENERICA Responsable de las ventas, desarrollo de nuevos mercados y productos. Coordinar y desarrollar las funciones comerciales (administrativas, operativas y técnicas).

2. ESPECIFICAS:

- Dirige el departamento de Administración de Ventas para que cumpla con las necesidades de facturación, embarques y flujo de información a los clientes y distintos canales de distribución.
- Supervisa el desarrollo y actuación de los vendedores, distribuidores, representantes y comisionistas, para que el nivel del servicio al mercado sea óptimo
- Desarrolla y atiende cuentas o clientes especiales que debido a su magnitud o conveniencia, requieran de atención especial.

- Promueve y desarrolla la creación de nuevos canales de distribución para ajustar las necesidades de ventas a la dinámica del mercado.

- Desarrolla estudios de mercado en los campos de productos actuales, nuevos productos, mercados actuales y nuevos mercados, para mantener la dinámica de las unidades de negocio ante un mercado en cambio y enfrentar la tendencia de la economía global.

- Implementa proyectos para el desarrollo y crecimiento de las líneas actuales de productos y mercados, así como de productos y mercados nuevos.

- Desarrolla y coordina los conceptos de planeación operativa y estrategias para cumplir y alcanzar las metas de los presupuestos y actualizar la posición de las unidades de negocio ante el mercado y la economía global.

- Administra dentro de la política de costos, las listas de precios y aprobación de escalas y descuentos para lograr la rentabilidad meta

- Ejerce seguimiento y control de los presupuestos de venta, publicidad y mercadotecnia.
- Supervisa la elaboración, desarrollo y control de los pronósticos de ventas, presupuestos, planes estratégicos de mercado a corto y largo plazo.
- Coordina y desarrolla las presentaciones e informes de la Dirección General en el área comercial y estratégica para los consejos de accionistas.

III RELACIONES DEL PUESTO

1.- INTERNAS

- PERMANENTES Con la secretaria, con los Gerentes de Administración de Ventas, Ventas, Servicio Técnico y Mercadotecnia, así como con el Director General.
- PERIODICAS Con todos los Directores (Administración, Finanzas, Relaciones Industriales, Producción, Mantenimiento, Compras), y con el Director General.
- EVENTUALES Con los Accionistas.

2.- EXTERNAS

- Cámaras y asociaciones de Industriales del ramo y de los mercados a los que se da servicio para mantener a la organización al día en cuanto al medio ambiente y a las tendencias e inquietudes de los mercados.
- Relaciones con clientes.
- Consultores externos para el desarrollo de tareas específicas de comercialización.
- Proveedores de tecnología para recabar información y desarrollo de proyectos especiales, de diversificación, de integración, etc.

IV REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO

1.- INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad Licenciado en Administración

Edad 30 a 40 años.

Sexo Masculino o Femenino

Experiencia Tres años en puesto similar

Otros estudios Mercadotecnia, Publicidad

Idiomas Inglés

Estado Civil Casado o Soltero

Domicilio De preferencia a no más de 40 Kms., del área de trabajo y con disponibilidad para viajar.

2.- INHERENTES AL PROSPECTO

Poder de persuasión, don de mando, presencia, habilidad para negociaciones, dinámico, creativo, con seguridad en sí mismo, facilidad de palabra, amable.

V CONDICIONES DE TRABAJO

1.- INSTALACIONES

- COLOR Claro
- VENTILACION Constante

- ACCESORIOS Computadora personal PC.
- SALA DE JUNTAS

2.- RIESGOS

	ALTOS	MEDIOS	BAJOS
PERSONALES			X
MATERIALES			X
ECONOMICOS	X		

2.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento llamado manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos son instrumentos de información en los que se señalan los pasos y operaciones a seguir para la realización de las funciones de una unidad administrativa, se describen los diferentes puestos, contienen una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagrama a base de símbolos.

Los manuales de procedimientos se clasifican en:

- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERAL.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECIFICO.

En este caso se mencionan los procedimientos específicos del área comercial, detallando el procedimiento de servicio técnico a clientes.

PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZACION

NUMERO	CODIGO	TITULO
1	1CVSC	Servicio Técnico a Clientes
2	2CVPN	Venta de Productos Nuevos
3	3CVPL	Venta de Productos de Línea
4	4CPE	Promociones Especiales
5	5CC	Comisiones
6	6CP	Publicidad
7	7CR	Reclamaciones

PROCEDIMIENTO.

1.- TITULO DEL PROCEDIMIENTO

- Servicio Técnico a Clientes

2.- PROPOSITO DEL PROCEDIMIENTO

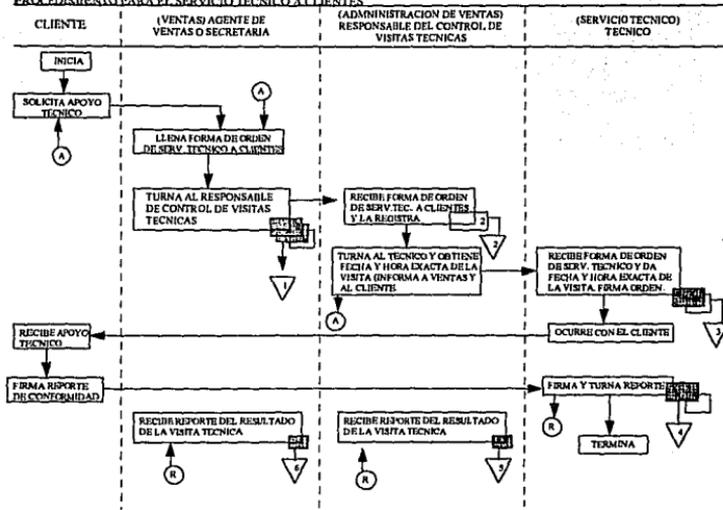
- Solucionar los problemas de información y capacitación técnica del cliente concernientes al producto o servicio que se comercializa.

3.- NORMAS DE OPERACION

- El agente de ventas debe comunicar al cliente que cuenta con un servicio técnico y lo que éste implica.
- El responsable del llenado de la forma de servicio técnico al cliente es el agente de ventas y esta orden deberá ser firmada por el mismo.
- Cada cliente debe tener asignado un técnico para el momento en que requiera apoyo.
- El técnico asignado para una visita técnica debe dar fecha y hora exacta de la visita, al momento de recibir la orden de servicio técnico y firmarla.
- El cliente debe ser notificado de la fecha y hora exacta de la visita técnica, antes de que ésta ocurra.
- El técnico que realice una visita al cliente, deberá generar un reporte de los resultados de la misma, el cuál debe ser firmado de conformidad por el cliente y por el técnico.

4.- DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO TECNICO A CLIENTES



5.- DESCRIPCION DEL DIAGRAMA

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Cliente	Solicita apoyo técnico
2	Agente de ventas	Llena forma OST-01 y la firma en original y dos copias (conserva copia azul de ventas).
3	Agente de ventas	Turna forma OST-01 al responsable del control de visitas técnicas.
4	Responsable de control de visitas técnicas	Recibe forma OST-01 (original y copia amarilla) y la registra.
5	Responsable del control de visitas técnicas	Turna forma OST-01 al técnico correspondiente (original y copia amarilla) para obtener firma y fecha con la hora exacta de la visita. Recoge copia amarilla e informa al cliente y a ventas de la fecha y hora exactas de visita.
6	Técnico	Recibe forma OST-01, la firma y da fecha y hora exacta de la visita al responsable del control de visitas técnicas (conserva la original).
7	Técnico	Ocurre con el cliente
8	Cliente	Recibe apoyo técnico
9	Cliente	Una vez satisfecho del servicio, firma de conformidad la forma RVT-01
10	Técnico	Firma la forma RVT-01 y turna una copia al responsable del control de visitas técnicas (copia rosa), y otra a ventas (copia verde). Conserva el original.

6.- RELACION DE LOS ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

NUM.	U S O	TIPO	CLASIFICACION
1	Solicitar un servicio técnico para el cliente	Definitivo	Alfabético (por cliente)
2	Controlar las visitas técnicas	Definitivo	Cronológico
3	Dar un servicio técnico al cliente	Definitivo	Cronológico
4	Confirmar los resultados del servicio técnico	Definitivo	Cronológico
5	Controlar los resultados de las visitas técnicas	Definitivo	Cronológico
6	Asegurar la atención técnica al cliente.	Definitivo	Alfabético (por cliente)

7.- RELACION DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO.

TITULO	CODIGO	CARACTERISTICAS FISICAS	PRESENTACION (ORIGEN-DESTINO)
Orden de servicio técnico a clientes	OST-01	A dos tintas. A una cara. MEDIDAS 21.5 cms., de ancho X 28 cms., de largo. COLOR: Original.- Blanco 1a. copia vtas.- Azul 2a. copia Admón. - Amarillo	Original - Técnico 1a. copia - Agente de vtas. 2a. copia - Responsable del control de visitas técnicas.
Reporte de visitas Técnicas a clientes	RVT-01	A dos tintas. A una cara. MEDIDAS: 21.5 cms., de ancho X 28 cms., de largo. COLOR: Original.- Blanco 1a. copia vtas.- Verde 2a. copia Admón.- Amarillo	Original - Técnico 1a. copia - Responsable del control de visitas técnicas. 2a. copia - Agente de vtas.

2.2.3 MANUAL DE POLITICAS

La política puede considerarse como una decisión o conjunto de decisiones que indican las líneas de acción o los esquemas de comportamiento a adoptar por parte de los empleados de una empresa, a la vez que delimitan los campos de acción en el ámbito de los cuales deberá desarrollarse la actividad empresarial.

La enunciación de una política permite indicar los principios que ponen en relación lógica ciertas funciones de la organización con sus fines, y como consecuencia dictar las guías de acción.

Estas políticas se congregan en un documento llamado manual de políticas y como su nombre indica, es un libro manual, manejable, fácil de constituir y de consultar.

CONTENIDO DEL MANUAL DE POLITICAS.

Incluye como elemento primario, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales unilateralmente impone a cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Como parte secundaria, pero también muy importante, el manual de políticas guarda los instructivos, cuestionarios y demás partes que norman y aseguran la correcta emisión, vivencia y respeto a las políticas guardadas en él.

POLITICAS DEL AREA DE COMERCIALIZACION

No.	CODIGO	TITULO
1/1	DCOM 1/1	Centralización de las labores de Comercialización
1/2	DCOM 1/2	Forma de hacer la discriminación en productos
1/3	DCOM 1/3	Muestrario de mercados para productos nuevos
2/1	DCOM 2/1	Se prohíben las dádivas y cohechos como recursos de venta
2/2	DCOM 2/2	Venta de desperdicios así como de maquinaria y equipo fuera de uso.
2/3	DCOM 2/3	Ventas L.A.B.
2/4	DCOM 2/4	Traspos al área de ventas.
2/5	DCOM 2/5	Pedidos por recoger.
2/6	DCOM 2/6	Ventas a empleados.
2/7	DCOM 2/7	Reporte de clientes visitados.
2/8	DCOM 2/8	Itinerarios de viajes.
2/9	DCOM 2/9	Supervisión directa a los vendedores.
2/10	DCOM2/10	Pedidos foráneos telefónicos.
2/11	DCOM 2/11	Pedidos urgentes.
2/12	DCOM 2/12	Relaciones cuidadosas con los clientes y sus representantes.
2/13	DCOM 2/13	Verificación de que el cliente recibe el servicio más adecuado.
2/14	DCOM 2/14	Atención técnica al cliente.
3/1	DCOM 3/1	Descuentos especiales sobre volumen.
3/2	DCOM 3/2	Reclamaciones sobre productos defectuosos.
4/1	DCOM 4/1	Mínimo de ventas a grandes consumidores.
4/2	DCOM 4/2	Protección a distribuidores.
4/3	DCOM 4/3	Preferencia de surtido a distribuidores.
5/1	DCOM 5/1	Créditos a dependencias Estatales.
5/2	DCOM 5/2	Lista de precios a dependencias Estatales.

Para efectos del presente estudio desarrollaremos una política de cada una de las divisiones.

MEDIDAS REFERENTES A MERCADOTECNIA

DCOM 1/2

FORMA DE HACER LA DISCRIMINACION EN PRODUCTOS , ENERO 10/1995.

El discriminar productos habrá de hacerse basado sobre costos teóricos de la industria, y a su contribución marginal bruta, en un sistema de costos también marginales. Desde luego deberá considerarse el interés mercantil de aquellos artículos que, representando una contribución marginal incosteable, sean necesarios para atender con eficiencia a nuestros clientes.
Director Comercial.

DCOM 2/13

VERIFICACION DE QUE EL CLIENTE RECIBE EL SERVICIO MAS
ADECUADO
ENERO 10/1995

Al departamento de ventas corresponde definir cuál es el servicio más propio para las necesidades del cliente, proponerlo y tratarlo con éste; después es responsable de verificar que el departamento técnico esté proporcionando el servicio convenido. Si más adelante se llegara a la conclusión cierta de que no es el más adecuado, se deberá ser sincero con el cliente y proponerle los ajustes, así como los cambios que sean necesarios, aún contra los intereses mercantiles de la empresa. Director Comercial.

DCOM 3/2

RECLAMACIONES SOBRE PRODUCTOS DEFECTUOSOS, ENERO
10/1995.

Todas nuestras ventas son realizadas L.A.B., por lo que en cualquier reclamación hecha sobre productos defectuosos, se deberán rechazar aquellas averías durante el tránsito, y aceptarse solamente las que correspondan a defectos de manufactura. Director Comercial.

DCOM 4/1

MINIMO DE VENTAS A GRANDES CONSUMIDORES,
ENERO 10/1995.

Para proteger a nuestros distribuidores, no se realizarán ventas fuera de su conducto, salvo en los siguientes casos: Al gobierno y a los consumidores; entendiéndose por éstos últimos, aquellos clientes esporádicos o

semiesporádicos cuyo volumen de compra en cada pedido llegue a la cantidad mínima de NS\$ X . Director Comercial.

DCOM 5/1

CREDITOS A DEPENDENCIAS ESTATALES, ENERO 10/1995.

Las líneas de crédito a dependencias estatales, ya sean institucionales o descentralizadas, se otorgarán después de investigar su seriedad y puntualidad en los pagos. Esta investigación se hará con proveedores referenciados por las propias dependencias estatales, y aquellos con los cuales tengamos relaciones de negocios. Toda dependencia que no pague puntualmente, o que solicite dádivas para no retrasarse en sus pagos, no será sujeto de crédito para efectos de nuestras operaciones. Director Comercial.

CAPITULO 3

3 METODO DE INVESTIGACION APLICADO

a) IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

A efecto de definir el problema que se intentaría resolver, se acudió con los jefes de las unidades alternas para indagar qué áreas se veían afectadas en su desempeño debido a la centralización de las actividades por parte del órgano rector.

En la situación planteada anteriormente, se pudo observar que prácticamente en toda la unidad se tenía una excesiva dependencia del organismo central.

Esto es, citando algunos ejemplos, el área de operación, todos los insumos para la producción, o gran parte de ellos, son adquiridos a través del órgano central, motivo por el cuál se atrasa frecuentemente la producción; por su parte en el área comercial, el departamento de crédito y cobranzas del centro lleva un control sobre las cuentas corrientes de los clientes, informando la situación de las mismas a las unidades, sin embargo en muchas ocasiones y debido a la deficiencia en la comunicación, puede llegar a otorgarse un crédito a un cliente que no lo debe tener o perder una venta por no tener conocimiento de un crédito que ya estaba autorizado.

Finalmente, los recursos son suministrados a través del órgano central pero en virtud del trámite a que son sujetos para su autorización, en ocasiones los depósitos no son efectuados oportunamente originando, por ejemplo que el departamento de mantenimiento no pueda reparar maquinas en la línea de producción por falta de recursos para la adquisición de refacciones.

Esta ola de dependencias a las que están sujetas estas organizaciones las obliga a desempeñarse sin control y con deficiencias, adaptándose a las disposiciones emanadas por el órgano central.

b) HIPOTESIS ESPECIFICA

En virtud de los cambios tan sustanciales que experimentan las organizaciones modernas y la orientación de la presente tesis, el fin que se persigue en esta investigación es el de presentar un modelo administrativo que optimice el funcionamiento de las unidades alternas de comercialización y coadyuve al sano crecimiento de los organismos a los que pertenece.

c) OBJETIVO GENERAL

Que las unidades alternas de comercialización que funcionan como parte de las organizaciones, cuenten con una estructura administrativa que les permita desarrollarse plenamente, apartándose del ya deteriorado sistema centralista, y al mismo tiempo ajustándose a los lineamientos generales del organismo al que pertenecen.

d) DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Una vez determinado el problema, se plantea el diseño de investigación que permita obtener la información necesaria para aprobar o disprobar la hipótesis planteada.

Por razones de tamaño del universo se optó por tomar una muestra representativa del mismo para el levantamiento de la información, lo que permitirá garantizar un alto nivel de certeza en los resultados obtenidos.

QUESTIONARIO

CUESTIONARIO

Una vez que se ha obtenido una visión amplia y profunda del tema, se recabó la información directamente entre personas encargadas de la dirección de cada unidad, y cuyas decisiones rigieron el rumbo de la misma para determinar la factibilidad del “ *Diseño de una unidad administrativa para empresas de libre mercado, pertenecientes a organizaciones monopolistas*”.

Del cuestionario que se utilizó para levantar la información que sirvió de base para probar o disprobar la tesis, las respuestas que se solicitaron, en su mayoría, no solo fueron de elección forzosa, sino que se requirió información adicional de cada respuesta para conocer la profundidad y los alcances de la misma.

A continuación se presenta un modelo del cuestionario diseñado para la recopilación de la información.

CUESTIONARIO

1.- ¿ Considera usted que los productos que comercializa en su unidad, se manejan en un mercado de competencia ?

SI ()

NO ()

POR QUÉ _____

2.- ¿ Describa brevemente la participación de quienes considera sus competidores mas fuertes y su posición en el mercado ?

3.- ¿ Considera usted que la distribución de las cargas funcionales son adecuadas en su organización ?

SI ()

NO ()

POR QUÉ _____

4.- En su opinión ¿ Son correctos los procedimientos establecidos para el logro de los objetivos de la unidad ?

SI () NO ()

POR QUÉ _____

5.- ¿ Considera adecuadas y suficientes las políticas establecidas en su organización ?

SI () NO ()

POR QUÉ _____

6.- A su juicio, ¿ A que nivel considera que se debe dar la toma de decisiones para el alcance óptimo de los objetivos de la unidad ?

- A NIVEL CENTRAL ()
- DENTRO DE LA UNIDAD ()

- EN AMBAS PARTES ()

COMENTARIOS _____

7.- En su opinión, ¿Tiene alguna importancia trascendental la implantación de un nuevo modelo administrativo para la unidad ?

SI () NO ()

POR QUÉ _____

8.- ¿ En que áreas considera necesario llevar a cabo un cambio en la estructura administrativa ?

- EN TODA LA UNIDAD ()
- EN AREAS OPERATIVAS ()
- EN AREAS ADMINISTRATIVAS ()

COMENTARIOS _____

9.- Para que el diseño del modelo administrativo sea implantado adecuadamente, ¿ Cree usted que es necesario tomar en consideración las actitudes organizacionales ?

SI ()

NO ()

POR QUÉ _____

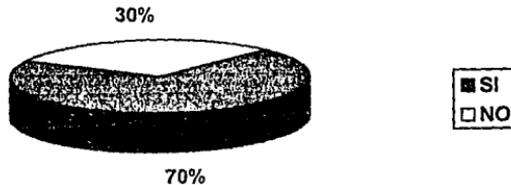
10.-¿ Cuales cree usted que serían los resultados para su unidad en caso de implantar un modelo administrativo ?

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la investigación que se levantó.

1.- ¿ Considera usted que los productos que comercializa en su unidad, se manejan en un mercado de competencia ?



Puede observarse que el 30% de los encuestados manifestaron que no. Algunos por desconocimiento y otros indicaron que se tenía dominio del mercado por pertenecer a "Empresas Monopolistas".

2.- Describa brevemente la participación de quienes considera sus competidores mas fuertes y su posición en el mercado.

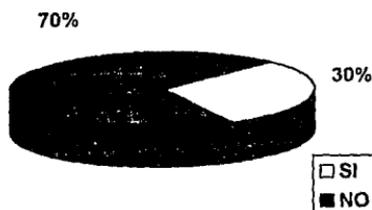
Esta pregunta fue planteada a fin de determinar el conocimiento de la posición en el mercado de estas unidades ya que son las que comercializan los productos y pudo observarse que aun aquellos que sabían que tenían competencia, conocían solamente a algunos competidores y no tenían bien establecida su posición ni la de ellos ya que manifestaron que esa información se manejaba a “nivel central”.

3.- ¿ Considera usted que la distribución de las cargas funcionales son adecuadas en su organización ?



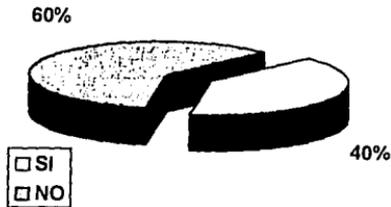
El resultado de la tabulación de esta pregunta indicó que solo el 10% de las personas entrevistadas respondió que si, el 90% restante manifestó que no, ya que en su mayoría las funciones encomendadas a estas unidades son básicamente de almacenamiento y distribución por lo que ellos mismos se consideran “repartidores” y no comercializadores.

4.- En su opinión ¿ Son correctos los procedimientos establecidos para el logro de los objetivos de la unidad ?



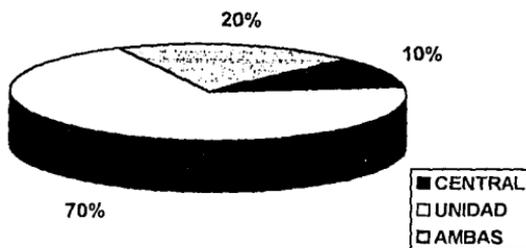
Solo el 30% de los encuestados manifestaron que sí son correctos los procedimientos, el resto indicó que no, ya que muchos procedimientos son demasiado “burocráticos”, es decir muy largos, que toman mucho tiempo y en varios casos repetitivos e inútiles.

5.- ¿ Considera adecuadas y suficientes las políticas establecidas en su organización ?



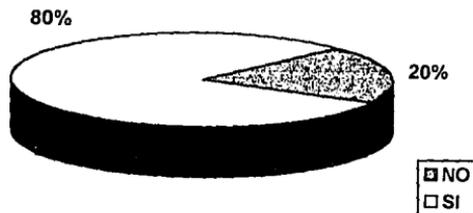
Como se puede ver el 60% opinó que no son adecuadas ya que estas políticas son emitidas a nivel central y se deben aplicar en todo el país de manera general sin considerar que existen aspectos que marcan diferencias en cada lugar como son usos, costumbres, reglamentación, etc.

6.- A su juicio, ¿ A que nivel considera que se debe dar la toma de decisiones para el alcance optimo de los objetivos de la unidad ?



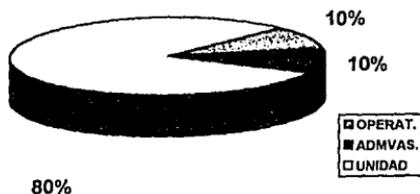
Se observa claramente que consideran mejor tomar las decisiones dentro de la unidad o por lo menos en ambas partes ya que el hecho de manejarlas a nivel central implica que, en ocasiones se pierdan ventas por la tardanza de las respuestas o mal servicio a los clientes.

7.- En su opinión, ¿ Tiene alguna importancia trascendental la implantación de un nuevo modelo administrativo para la unidad ?



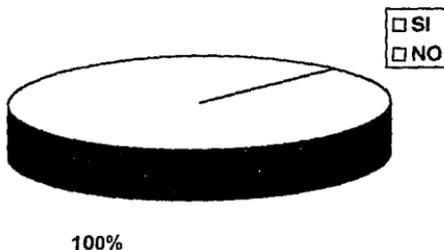
El 20% de los encuestados respondió que no ya que manifiestan haber vivido cambios en la estructura sin haber observado resultados. Por otro lado el 80% restante respondió que sí, ya que las condiciones actuales a nivel nacional e internacional son muy diferentes al pasado.

8.- En que áreas considera necesario llevar a cabo un cambio en la estructura administrativa ?



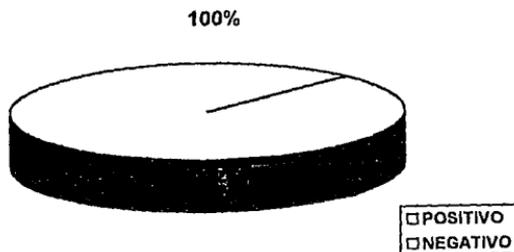
Se observa que la mayoría de la gente encuestada considera conveniente un cambio en toda la unidad a fin de lograr integrar completamente las actividades de la misma.

9.- Para que el diseño del modelo administrativo sea implantado adecuadamente, ¿Cree usted que es necesario tomar en consideración las actitudes organizacionales ?



El 100% de los encuestados respondió que si, ya que estas unidades pertenecen a empresas monopolistas muy grandes y poderosas y generalmente se manifiestan con actitudes de poca atención y servicio a sus clientes e incluso con prepotencia.

10.- ¿ Cuales cree usted que serían los resultados para su unidad en caso de implantar un modelo administrativo ?



En contradicción a las respuestas de la pregunta No. 7, el 100% de los encuestados considera como positivo implantar un modelo administrativo que permita cohesión e integración en las actividades de la unidad.

APROBACIÓN O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS

El análisis de los resultados obtenidos permite captar, entre otros, algunos puntos importantes:

Es desconocido o se conoce muy poco el mercado y sus competidores por parte de quienes laboran en estas unidades debido a que básicamente son dirigidas y controladas a nivel central.

Las funciones, políticas y procedimientos son emitidos a nivel central y su aplicación es a nivel general. Esto limita fuertemente el campo de acción y decisión de las unidades.

Por último se coincide en la conveniencia de llevar a cabo un cambio integral en toda la unidad, que permita la libre acción en el desempeño de las labores y la toma de decisiones.

De esto se desprende que si bien en otros tiempos el diseño de estas unidades pudiera haber sido el adecuado, en la actualidad es totalmente inoperante dadas las condiciones en que hoy se tienen que desenvolver las organizaciones, la competencia cada vez es mayor y más fuerte, se deben alcanzar niveles muy altos de productividad y eficiencia.

Todo esto y los resultados obtenidos de la investigación de campo, respaldan la aprobación de la hipótesis planteada originalmente donde se estableció que en virtud de los cambios tan sustanciales que experimentan las organizaciones modernas, el fin que se persigue es el de presentar un modelo administrativo que optimice el funcionamiento de las unidades alternas de comercialización y coadyuve al sano crecimiento de los organismos a los que pertenece.

CONCLUSION

CONCLUSIONES

Toda organización, no importando cuál sea su actividad, esta inmersa en un mundo que día a día sufre cambios, se mueve, se transforma y se revitaliza a través de la satisfacción de mayores exigencias.

Es fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura administrativa, en todas sus partes, que les permita desarrollarse plenamente.

Una estructura adecuada permite fluidez en el desempeño de las actividades y la posibilidad de enfrentar rápidamente la problemática que día a día se presenta en las organizaciones, ya que cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo la toma de decisiones en el ámbito de su competencia.

Por otro lado el personal que labora en las unidades, deja de ser un sujeto pasivo al que se le indican determinados parámetros de acción. El hombre como sujeto individual y colectivo debe transformarse, aportar sus conocimientos, aplicar sus habilidades y destrezas para el desarrollo de la organización y el suyo propio.

Todo lo anterior es con la finalidad de elevar la productividad, la eficiencia y la calidad en las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, McGRAW HILL, 1987
- GUERRERO, OMAR. LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO CAPITALISTA. ED. FONTA MARA, 1984.
- H. HALL, RICHARD. ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO. MADRID, PRENTICE/HALL INTERNACIONAL, 1982.
- HICKS G., HERBERT. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, C.E.C.S.A., 1984.
- JUN S., JONG Y STORM B., WILLIAM. LAS ORGANIZACIONES DEL MAÑANA, DESAFIOS Y ESTRATEGIAS. MEXICO, TRILLAS, 1980.
- MARTINEZ VERA, ROGELIO. NOCIONES DE DERECHO ADMINISTRATIVO. MEXICO, BANCA Y COMERCIO.
- MINER B., JOHN. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. MEXICO, C.E.C.S.A., 1982.
- MUÑOZ AMATTO, PEDRO. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA. MEXICO, FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1986.

- REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
MEXICO, LIMUSA, 1994.
- YAÑEZ GARRIDO, LUIS ANSELMO. PLANEACION DEL
DESARROLLO Y ANALISIS DE GESTION EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA.
MEXICO, MEX. PAC, 1986.