

91
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA
EMPRESA DE MENSAJERIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MOLINA ALARCON JAIME
ROSALES HERNANDEZ ADAN

ASESOR DEL SEMINARIO
L.A. ALFONSO SUAREZ REBOLLO



MEXICO. D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

199
7



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 esta 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 NUESTRA UNIVERSIDAD :

Por habernos brindado la oportunidad
de cruzar las puertas del conocimiento, para
nuestra formación profesional.

**A LA FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION:**

Por ser fuente inagotable
del saber y el conocimiento.

AL. L.A. ALFONSO SUAREZ REBOLLO:

Por compartir con nosotros sus conocimientos,
mismos que fueron una valiosa ayuda para la
elaboración de esta tesis.

A LA EMPRESA ESTUDIADA:

Porque nos respaldaron
en la obtención de información
y datos, base de nuestra
investigación.

JAIME Y ADAN.

A MIS PADRES :

Por los valores y la unión que han depositado en cada uno de nosotros, así como por su incondicional apoyo y comprensión.

A MIS HERMANOS :

SERGIO, ELVIRA, JUAN ANTONIO, MAGDALENA Y ADRIANA, con quienes comparto la aventura de la vida, llena de momentos inolvidables.

A GRACIELA :

Quien me ha permitido compartir los momentos más importantes y trascendentales de mi vida a su lado.

A MARCO A. ESTEBAN :

Con quien día a día comparto
la alegría de vivir, enseñando y
aprendiendo de él y con él, motivo
de orgullo y superación constante.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS :

Por su confianza y apoyo incondicional
que siempre me han manifestado.

A TI ADAN :

Por tu amistad, apoyo y entusiasmo,
lo que nos permitió lograr nuestro
objetivo, la presentación del presente
trabajo.

MOLINA ALARCON JAIME

A MI MADRE :

**Por haberme dado la vida, amor y cariño
así como su apoyo, motivación y comprensión.
Por todo esto, mi agradecimiento eterno.
Sirva esta tesis como un homenaje a su memoria.**

A MI PADRE :

**Por toda la confianza
depositada en mí.**

A MIS HERMANOS :

**MARINA, VALENTIN, LETICIA, ELIA,
ARCELIA, JOSE LUIS Y VIOLETA.
Por confiar en mí y darme alientos
para lograr una meta.**

A MARISOL :

Por todo su amor y cariño, mismo
que fué un impulso extra que me
alentó en todo momento para seguir
adelante. Te amo.

A MIS AMIGOS :

Por su gran compañerismo
y confianza que en todo
momento me han manifestado.
Y a todas aquellas personas
que contribuyeron directa
o indirectamente en la
elaboración de esta tésis.

A TI JAIME :

Por ser un gran amigo y
excelente compañero.

ROSALES HERNANDEZ ADAN.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.	
NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V.	
1. ANTECEDENTES	6
2. MARCO LEGAL	9
CAPITULO II.	
PLANEACION.	
1. PLANEACION	18
2. IMPORTANCIA	18
3. PRINCIPIOS	18
4. REGLAS	19
5. INSTRUMENTOS	20
6. VENTAJAS DE LA PLANEACION	24
7. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	26
9. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA	30
9. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA	34
10. DIAGNOSTICO	35
CONCLUSIONES DEL CAPITULO DE PLANEACION	36
CAPITULO III.	
ORGANIZACION.	
1. ORGANIZACION	39
2. IMPORTANCIA	39
3. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
4. PRINCIPIOS	41
5. REGLAS	41
6. INSTRUMENTOS	42
7. COMITES	43
8. INTEGRACION	44
9. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA	50
10. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA	60
11. DIAGNOSTICO	61
CONCLUSIONES DEL CAPITULO DE ORGANIZACION	62

CAPITULO IV.

DIRECCION

1. DIRECCION	65
2. PRINCIPIOS	65
3. AUTORIDAD	66
4. MOTIVACION	70
5. FORMAS DE ESTUDIAR LA MOTIVACION	70
6. PATRONES GENERALES DE LOS ENFOQUES DE LA MOTIVACION	73
7. LIDERAZGO	76
8. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA	79
9. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA	92
10. DIAGNOSTICO	93
CONCLUSIONES DEL CAPITULO DE DIRECCION	94

CAPITULO V.

CONTROL

1. CONTROL	97
2. PRINCIPIOS	97
3. REGLAS	97
4. EL PROCESO DE CONTROL	98
5. TIPOS DE CONTROL	102
6. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA	105
7. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA	118
8. DIAGNOSTICO	119
CONCLUSIONES DEL CAPITULO DE CONTROL	120

CONCLUSIONES GENERALES	122
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	127
HEMEROGRAFIA	128

INTRODUCCION

La investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo, dar a conocer el proceso administrativo aplicado a una empresa del giro de mensajería y paquetería.

La importancia que cobra en las empresas productoras de bienes y prestadoras de servicios es notable, en momentos en que por circunstancias económicas, políticas o sociales, se da la aparición de organismos económicos y aumenta la competencia entre sí, lo que obliga a todos ellos a redoblar esfuerzos para poder estar en condiciones de competir y así mantenerse a la vanguardia en cualquier giro comercial.

Por lo anterior, podemos darnos cuenta, de la relevancia que tiene el Licenciado en Administración, en la concepción y aplicación del proceso administrativo, puesto que al ser una herramienta, permite mejorar la operación táctica y a planear el posicionamiento del sector para conseguir el liderazgo, se necesita de aquella persona que cuente con los conocimientos necesarios para poder aplicar y así mejorar de una forma integral.

El proceso administrativo, tal como lo conocemos, es una técnica que, si es aplicada correctamente, aumentará la efectividad de las empresas en nuestro país, esta afirmación, se sustenta en el desarrollo de la investigación, en la cual se analizó la aplicación del mismo en una empresa de servicios del giro de mensajería y paquetería.

Para poder llevar a cabo la presente investigación, se siguieron los pasos metodológicos planteados por el profesor Santiago Zorrilla Arena(1), material que sirvió de apoyo para la realización y conclusión de esta investigación.

Si por otra parte, analizamos el número de empresas de mensajería y paquetería existentes en la ciudad de México, veremos que en el año de 1990, existían aproximadamente cincuenta dedicadas a este giro, en 1993, este número se incrementó hasta setenta empresas y para el año de 1994, existían aproximadamente cien empresas de este giro comercial(2), lo anterior nos confirma la existencia de competencia entre empresas por permanecer a la vanguardia de este mercado, por ello es necesario redoblar esfuerzos para así conservar e incrementar el número de clientes que requieren de este tipo de servicios.

-
- 1.- Zorrilla Arena, Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. México, Mc. Graw Hill. 1991.
 - 2.- Directorio Telefónico. Sociedad Anónima de la Ciudad de México. 1990, 1993, 1994.

No omitimos el señalar que la investigación es mixta, es decir documental y de campo, de tipo descriptiva propositiva y las hipótesis son las siguientes:

HIPOTESIS DE TRABAJO.

Si la empresa National Express S.A. de C.V., aplica el proceso administrativo eficientemente, estará en condiciones de competir por el liderazgo en el mercado nacional de mensajería y paquetería con las empresas que han tenido un acelerado crecimiento.

HIPOTESIS ALTERNIA.

El que la empresa de mensajería y paquetería NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V., establezca la correcta aplicación del proceso administrativo, podría posicionaria para competir por el liderazgo en el mercado nacional de mensajería y paquetería.

HIPOTESIS NULA.

El que la empresa NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V., aplique en forma correcta el proceso administrativo, no significa que cuente con las condiciones necesarias para competir por el liderazgo en el mercado nacional de mensajería y paquetería.

DISEÑO DE LA MUESTRA.

Para el diseño de la muestra, se tomó como universo de la investigación, a las empresas de mensajería y paquetería, localizadas en el D.F., el número encontrado fue 99 empresas; para tal efecto, se tomó como base de esta información el directorio telefónico de la ciudad de México, ya que en dependencias tales como la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se negaron a proporcionar información al respecto.

Para la determinación del tamaño de la muestra, primero ubicamos a la empresa a estudiar, lo que significa el .99%, así como el número de personas que laboran en la misma. A lo anterior se le aplicó la fórmula estadística de poblaciones finitas, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{\% N p q}{e^2 (N-1) + \% p q}$$

Dónde:

- n= Tamaño de la muestra
- N= Población
- p= Probabilidad a favor
- q= Probabilidad en contra
- e= Error de estimación
- %= Coeficiente de Confianza(3)

Probabilidad a favor: 50%, puesto que no se conoce alguna investigación previa al respecto.
Probabilidad en contra: 50%, por la razón antes mencionada.
Error de estimación: Se utiliza para estimar la precisión de la investigación, de acuerdo a libros consultados, la variación máxima aceptada es de 10%.
Coeficiente de confianza: 95%, lo que significa que el 95% del promedio, del universo, cae dentro de la curva del área normal, esta curva se obtiene con la gráfica de campana y su valor equivale a 1.96.

Sustituyendo valores, tenemos que:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 554(1.50)(1.50)}{(10)^2(124-1) + (1.96)^2(1.50)(1.50)} = \frac{532.06}{67.49} = 91.07$$

Al sustituir valores, se obtiene una muestra de 82, la cual representa sólo a los operarios, puesto que en la empresa hay distintos niveles jerárquicos, se decidió encuestar a todos los gerentes que son 5, a todos los jefes de departamento que son 7, a todos los supervisores que son 13 y no así a los operarios que en total son 554; por lo que el diseño de la muestra es sólo para personal operario.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.

Para fines de la investigación, se utilizó la entrevista formal y estructurada; formal para captar la atención del entrevistado y estructurada, para realizar las preguntas en un orden con base en un formulario.

Hacemos la aclaración, que se utilizaron dos tipos de cuestionarios, uno de ellos, dirigido a gerentes, jefes de departamento y supervisores, el otro dirigido solo a personal operario.

Para facilitar nuestra labor dentro de la empresa, el asesor nos facilitó una carta expedida por la facultad dirigida a la empresa en estudio, lo que nos permitió acreditarnos y trabajar con armonía.

Referente al desarrollo de la investigación, en el primer capítulo, planteamos los antecedentes y la regulación jurídica de la empresa estudiada, es necesario aclarar que el nombre de la organización es hipotético, más no así la empresa.

Del segundo al quinto capítulo iniciamos con lo que es el proceso administrativo, por lo que se describe cada fase, en lo referente a la teoría, así mismo se analiza la situación actual de la empresa, para que de esta manera quede ligada la teoría y la práctica, de esta forma dejar claro como se conforma cada una de las etapas del proceso administrativo.

El análisis incluye una explicación gráfica de cada uno de los capítulos, para así estar en condiciones de establecer una situación real de la empresa, poder elaborar un diagnóstico y finalizar con las conclusiones por cada capítulo del proceso administrativo.

Para finalizar con la investigación, establecemos las conclusiones generales y las recomendaciones a la empresa.

Hacemos mención de que la presente investigación, se inició el 1º de Junio de 1995 y se terminó el 30 de Octubre de 1995.

CAPITULO I

NATIONAL EXPRESS S.A. DE C.V.

1. ANTECEDENTES.
2. MARCO LEGAL.
 - A. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
 - B. LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION.
 - C. LEY DE CAMINOS, PUENTES Y AUTOTRANSPORTE FEDERAL.
 - D. LEY DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO.

ANTECEDENTES

En el año de 1962, se fundó el grupo TRATASA de México, dedicándose a actividades relacionadas con el transporte marítimo y aéreo de mercancías que en México se importaban y exportaban.

En 1968, el grupo TRATASA, toma la representación de REA (Railway Express Agency), de New York, para las actividades de carga aérea, realizando la recolección de cheques cancelados de cuentas bancarias de los Estados Unidos, para a su vez remitirlos diariamente a la caja de compensaciones de New York. Aunque TRATASA no consideraba esta actividad como mensajería, fué el inicio de la operación que actualmente se realiza.

En 1972, World Courier de New York, empresa que se dedicaba a la mensajería de documentos bancarios, invita a TRATASA a ser su representante en nuestro país, debido a la gran demanda y crecimiento de los servicios, lo cual accede y se da empuje a la actividad en esta nueva compañía.

En 1973, debido a la gran necesidad en México de contar con un servicio seguro y económico de mensajería y papetería, TRATASA, decide dejar todas las actividades relacionadas con el transporte marítimo y aéreo, dedicándose exclusivamente al desarrollo de World Courier en nuestro país, adoptando entonces, el nombre institucional de NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V.

Debido a la demanda creciente en este mercado, la empresa se vió en la necesidad de cubrir diferentes tipos de servicio lo que representó ventajas competitivas.

Erán tan innovadores que se tenía mucho que aprender, no siendo una tarea fácil, el personal tuvo que ser capacitado prácticamente en el trabajo diario por la experiencia y mejorando continuamente a través de la información y necesidades de los clientes.

Hoy se puede decir que es líder en el mercado de la mensajería y paquetería en el ámbito nacional; bancarizada una oficina a cuatrocientas, sirviendo a toda la República Mexicana y de tener un solo vehículo a contar con mil trescientas unidades vehiculares.

Son una empresa propulsora del desarrollo económico y generadora de empleos de cada una de las regiones donde se encuentre, otorgando empleo a más de tres mil personas. (1)

1. National Express S.A. de C.V. Manual de Bienvenida. México, 1990 p.3.

Dentro de las muchas empresas de mensajería que existen en el mercado actualmente, podemos mencionar algunas que por su gran complejidad representan un gran reto de superación para NATIONAL EXPRESS, entre estas empresas podemos mencionar a las siguientes: DHL, FEDERAL EXPRESS, AIR BORNE, UPS, OCASA Y MEX CURRIER. (2)

Estas empresas dedicadas al servicio de paquetería y mensajería son parte de la competencia que lucha por conseguir el liderazgo en el mercado nacional.

Por otra parte no podemos dejar de mencionar a Servicio Postal Mexicano (SEPOREX), que en los últimos tiempos ha luchado por una mayor competitividad en el ámbito nacional, prueba de ello ha sido la instalación de los llamados buzones express que constituyen un tipo de mensajería express.

Este tipo de buzones, que se encuentran en la ciudad de México, constituyen una forma en que el usuario del servicio de mensajería deposita sus servicios con mayor facilidad y comodidad, ya que puede obtener sus estampillas en oficinas postales y establecimientos comerciales.

Cómo podemos darnos cuenta, la competencia es fuerte y ante ello surge la necesidad de duplicar esfuerzos para estar a la vanguardia en el servicio de mensajería y paquetería.

Hemos descrito hasta ahora lo que son los antecedentes de National Express como empresa, pero no hemos mencionado nada de lo que son los inicios del centro operativo en la ciudad de México, para después extenderse hacia el interior de la república.

Volviendo a los inicios, podemos decir que el primer centro operativo se instaló en las calles de Aviación Comercial número veinte, en la colonia Federal de la Delegación Venustiano Carranza a principios del mes de mayo de 1985.

Antes de eso, las operaciones se llevaban a cabo en las mismas oficinas de World Courier, en el paseo de la reforma, en un edificio de reducidas dimensiones y totalmente inadecuado a las necesidades de la empresa, tal en donde se inició a trabajar sin llegar a ser todavía un centro operativo. Posteriormente hubo un cambio de oficinas y se establecieron en Reforma trescientos noventa lugar que se tuvo que dejar para trasladarse a las calles de Irapuato y Chi malhuacán, en la colonia Peñón de los Baños, ahí se inició; ocupando un piso, parte como departamento y parte como oficinas, con el repertorio mobiliario, que consistía en dos escritorios, unas mesas, una máquina y las balizas, etiquetas y guías.

Ese lugar fue precursor de muchas de las actividades que se llevan a cabo hoy en día en la empresa y que tenían que ser llevadas a cabo por la noche, en donde llegaban a dejar lo que habían recogido en otra plaza (Querétaro) y recoger lo que se había preparado para distribuir.

Por aquella época se contrató un locker en la Terminal de Autobuses de Oriente (FAPO), en donde se hacía el depósito de valijas para posteriormente hacer el intercambio correspondiente. Además debemos decir que estos fueron los pioneros de los centros de intercambio que más tarde serían instalados en tantos lugares de la República.

Debemos hacer mención que inicialmente las guías se elaboraban a mano y que ante el crecimiento de los servicios, se tenía que ocupar mucho personal en una actividad fastidiosa y monótona; ante esto se adquirió una máquina Addressograph Multigraph, que permitió la elaboración en serie de las guías de recolección de todos los servicios.

Esta máquina fue la precursora de los ahora modernos sistemas de elaboración programada de guías que con la ayuda de sistemas computacionales se convertirán en la columna vertebral de todos los registros. Se establecieron también los primeros convenios con empresas que fueran proveedoras de nuestra empresa. (3)

3. Ponte Tasko, Elenito. "El primer centro operativo". El Mensajero, México, p. 55, 56, 57. 1994.

M A R C O L E G A L

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Entre los aspectos que afectan el funcionamiento de la empresa, podemos mencionar lo siguiente:

Al igual que todas las empresas que se establecen en el país, las de mensajería y en este caso específico National Express, S.A. de C.V., debe sujetarse a lo que marquen las leyes existentes y en particular aquellas que inciden directamente en su operación.

Por principio de cuentas debemos marcar las bases en que se sustenta el funcionamiento de la empresa y en este renglón, previamente encontramos a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por orden de artículos, el número uno, nos menciona lo siguiente:

Artículo 1º.- En los Estados Unidos Mexicanos, todo individuo gozará de las garantías que otorga esta Constitución, las cuales no podrán restringirse ni suspenderse, sino en los casos y con las condiciones que ella misma establece.

Los derechos consignados y su protección pertenecen a todos los individuos, a todos los seres humanos, sin distinción de nacionalidad, sexo, edad, raza o creencia y a las personas morales o jurídicas.(1)

Encontramos el artículo 5º, el cual a la letra dice:

Artículo 5º.- A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícito.

(1) RABASA GAMBDA, EMILIO, Mexicano: ésta es tu Constitución, Cámara de Diputados México, 1982, p. 18.

Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial

El hombre sobrevive y progresa mediante su trabajo, garantizar que pueda libremente escoger su medio de sustento a la actividad que le acomode, siendo lícitos y evitar que sea, salvo por sentencia judicial, privado del producto de su trabajo, constituyen los propósitos fundamentales del artículo.(2)

En el artículo 9º se expresa la siguiente:

Artículo 9º.- No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito.

Este artículo emplea la expresión asociarse como el hecho de tomar socio o establecer una sociedad con otras personas. Este derecho debe ejercerse en forma pacífica y tener un objeto lícito, o sea, un fin que se lleve a cabo de manera pacífica, serena, ordenada para lograr un fin autorizado o no prohibido por la ley.

El artículo 28 en el párrafo VIII, interviene al sancionar que "el Estado, sujetándose a la leyes, podrá en los casos de interés general, concesionar la prestación de los servicios públicos o la explotación, uso y aprovechamiento de bienes de dominio de la Federación, salvo las excepciones que ella misma prevenga.

Las leyes fijarán las modalidades y condiciones que aseguren la eficacia de la prestación de los servicios y la utilización social de los bienes, y evitarán fenómenos de concentración que contraríen el interés público".(3)

(2) Ibidem, p. 31.

(3) RABASA GAMBOA, EMILIO, Mexicano: esta es tu Constitución, Cámara de Diputados, México, 1982, p.

En este sentido cabe aclarar que hay actividades que el Estado es quien va a realizarlas, pero cuando llega el momento en que su infraestructura es insuficiente para prestar el servicio, queda en la necesidad de concesionario, eso es precisamente lo que ha pasado la mensajería, de ahí el surgimiento de diversas empresas que ofrecen el servicio.

Todo lo anterior corresponde a la relación de la empresa con lo que marca la Constitución, ahora veremos concretamente a la empresa y la ley de vías Generales de comunicación.

LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION

Ahora vemos lo concerniente a la empresa y la Ley de Vías Generales de Comunicación, la cual en su artículo 1º, fracción XI, nos menciona: son vías generales de comunicación: las rutas del servicio postal. lo que nos da pauta para establecer que esta ley tiene una gran importancia en el desarrollo de la empresa.

El artículo 8º, nos menciona:

Para constituir, establecer y explotar vías generales de comunicación o cualquier clase de servicio conexo a estas, será necesario tener concesión o permiso del ejecutivo federal, por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y con sujeción a los preceptos de esta ley y sus reglamentos.(4)

En este artículo podemos observar una clara relación con el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, referente a los servicios que son exclusivos del Estado y que por alguna razón no puede realizarlos, ya sea parcial o totalmente dando lugar la concesión que se otorga a empresas privadas para que estas otorguen el servicio, siempre y cuando estos se apequen a los lineamientos legales.

Artículo 12.- Las concesiones para la construcción, establecimiento y explotación de vías generales de comunicación sólo se otorgarán a ciudadanos mexicanos o a sociedades constituidas bajo las leyes del país. Cuando se trate de sociedades, se llegarán a tener una o varios socios extranjeros, estos se considerarán como nacionales respecto de la concesión, obligándose a no invocar, por lo que a ella se refiere, la protección de sus gobiernos, bajo la pena de perder, si lo hicieran, en beneficio de la nación todos los bienes que hubieren adquirido para construir, establecer o explotar la vía de comunicación, así como

(4) Ley de Vías Generales de comunicación, México, 1994, p. 11.

los demás derechos que les otorga la concesión. (5)

Como ya hemos mencionado anteriormente, para todas las personas físicas y morales, que estén interesadas en obtener una concesión para la explotación de vías generales de comunicación deben cumplir con todos los requisitos que marcan las leyes respectivas, así mismo los extranjeros deben estar integrados en una sociedad la cual se rige bajo las leyes mexicanas, ese hecho dará lugar a que renuncian a la protección que les confiere el gobierno a que pertenecen, en caso contrario perderán los derechos que les otorga la concesión.

Artículo 13.- Los individuos o empresas quienes se les otorga la concesión para construir o explotar vías generales de comunicación llevarán a cabo por sí mismas esa construcción o explotación y en ningún caso podrán organizar sociedades a quienes cedan los derechos adquiridos en la concesión o permiso.

Sin embargo la Secretaría de Comunicaciones podrá autorizar la cesión de los derechos y obligaciones en estipulaciones de la concesión o permisos, cuando a su juicio fuere conveniente siempre que hubiere estado vigentes por un término no mayor de cinco años y que el beneficiario haya cumplido con todas sus obligaciones. (6)

Artículo 120.- Las empresas que exploten vías generales de comunicación presentarán ante la Secretaría de Comunicaciones, anualmente un informe que contenga, con referencia a los doce meses anteriores, los datos técnicos administrativos o estadísticos de las empresas que permitan conocer la forma de explotar dichas vías en relación con los intereses públicos y del gobierno, sin perjuicio de proporcionar también cualquier tiempo, aquellos datos o documentos que requiera la propia Secretaría. Los datos contables se proporcionarán en las épocas que señalen los reglamentos respectivos, sin perjuicio de la facultad que se concede a la Secretaría

(5) Ley de Vías Generales de Comunicación, Perra, México, 1994, p. 12.

(6) Ibidem, p. 13.

en el párrafo anterior. (7)

Aquellas empresas que han obtenido el permiso para explotar vías generales de comunicación, tendrán la obligación de informar a la Secretaría de Comunicaciones, anualmente, sobre las actividades realizadas, independientemente del informe anual de las operaciones contables.

5. Ley de Vías Generales de Comunicación. Porrúa, 1994 p.12

6. Ibidem p.13

7. Ibidem p.47

LEY DE CAMINOS PUENTES Y AUTOTRANSPORTE FEDERAL

Siguiendo con la línea de las leyes, nos encontramos con la Ley de Caminos Puentes y Autotransporte Federal, la cual interviene en la operación de la empresa, objeto de nuestro estudio.

Artículo 20. Fracción XI.- Para los efectos de ésta ley, se entenderá por servicio de mensajería y paquetería, al porte de paquetes debidamente en vueltos o rotulados o con embalaje que permita su traslado y que se presta a terceros en caminos de jurisdicción federal.

Artículo 50. Fracción III.- Es de jurisdicción federal toda la relacionada con los caminos, puentes y los servicios de autotransporte, que en ellos operan y sus servicios auxiliares. Otorgar las concesiones y permisos a que se refiere ésta ley; Vigilar su cumplimiento y resolver sobre su revocación y terminación en su caso. (8)

Artículo 80. Fracción IV.- Se requiere permiso otorgado por la Secretaría de Comunicaciones para: Los servicios de Paquetería y Mensajería. (9)

Artículo 58.- La prestación del servicio de paquetería y mensajería requiere permiso que otorga la Secretaría de Comunicaciones en los términos de esta Ley y estará sujeto a las condiciones que establezca el reglamento respectivo. (10)

8. Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal. Porrúa, México, 1994 p.121,122.

9. Ibidem. p. 125

10. Ibidem. p. 140.

LEY DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO

Artículo 20.- Para los efectos de esta ley, se entenderá por: Servicios diversos la recepción, la transportación y entrega de envíos distintos a la correspondencia.

Artículo 30.- Los actos relativos a la prestación del servicio público de correos y de los servicios diversos a que se refiere esta ley, son de competencia federal.

Artículo 70.- Las personas físicas o morales que proporcionen servicios diversos estarán sujetas a esta ley y a la de vías generales de comunicación.(11)

CAPITULO II

PLANEACION.

1. PLANEACION.
2. IMPORTANCIA.
3. PRINCIPIOS.
 - A. FLEXIBILIDAD.
 - B. UNIDAD.
4. REGLAS.
 - A. POLITICAS.
 - B. PROCEDIMIENTOS.
 - C. PROGRAMAS.
 - D. PRESUPUESTOS.
5. INSTRUMENTOS.
 - A. MANUAL.
 - B. DIAGRAMA DE PROCESO.
6. VENTAJAS DE LA PLANEACION.
7. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.
8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION.
9. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
10. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
11. DIAGNOSTICO.
 - CONCLUSIONES.

PLANEACION

La planeación, fija con toda precisión "lo que se va a hacer", consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones, la determinación de operaciones y la determinación de tiempos. (1)

La planeación esta compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro, algunos la han expresado como descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana, en esta edad moderna en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas, en donde se haya involucrada más tecnología y más personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer, y con la siempre creciente diversidad de productos y servicios. La planeación se ha convertido en una necesidad.

IMPORTANCIA

El planear es importante como:

- . La eficiencia no puede venir de la improvisación.
- . La parte mecánica del proceso, lo importante es planear.
- . El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaron.
- . Todo control es imposible si no se compara con un plan.

PRINCIPIOS

PRECISION.

Los planes deben realizarse con la mayor precisión posible, porque van a regir

1. Megginson, León C., Administración. Conceptos y Aplicaciones, México-Continental 1988, p. 156.

acciones concretas.

FLEXIBILIDAD.

Es lo que puede amoldarse a cambios accidentales, que tienen su dirección básica pero que permiten pequeñas adaptaciones momentáneas pudiendo después volver a su dirección inicial.

UNIDAD.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todo lo que se aplica en la empresa debe estar de tal modo coordinado e integrado, que en realidad pueda decirse que existe un plan general.

R E G L A S

DEFINICION:

Según Samuel Certo, se entiende como una órden de pasos a seguir, en otras palabras es un procedimiento, en donde lo realmente importante es el establecimiento de un conjunto de información que orienta las decisiones y la acción tanto explícita como implícita y que contribuya al logro de la misión de la organización, de sus objetivos y sus estrategias. Es un plan permanente que designa una acción específica requerida. (2)

POLITICAS.

Son los criterios generales que orientan la acción dejando a los jefes las decisiones, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

PROCEDIMIENTOS.

Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa, Describe una serie de acciones que deben efectuarse para el logro de una tarea en particular.

2. Certo, Samuel, Administración Moderna, México, Mc Graw Hill, 1990, p. 142,143.

- 1a. Regla. Debe fijarse por escrito
- 2a. Regla. Debe ser revisado periódicamente
- 3a. Regla. Debe cuidarse la duplicidad innecesaria de los procedimientos.

PROGRAMAS.

Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes, pueden ser generales o particulares, también a corto y a largo plazo, es un plan de uso único, diseñado para ejecutar un proyecto especial.

- 1a. Regla. Todo programa debe contar con la aprobación de la máxima autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su plena éxito.
- 2a. Regla. Se debe realizar el completo convencimiento a los jefes de la línea que habrán de aplicarlo.
- 3a. Regla. Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa.

PRESUPUESTOS.

Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

INSTRUMENTOS

MANUAL.

Es técnico variable y fácil de comprender en el se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orienta y uniforma la conducta que se presenta entre cada grupo humano de la empresa.

DIAGRAMA DE PROCESO.

Son exclusivamente instrumentos para ayudar a la mente a analizar procesos y puede condensarse en cuatro pasos básicos:(3)

Paso 1. Establecer una meta o conjunto de metas.
La Planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o subunidad necesitan o quieren, sin una definición clara de las metas. Las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia, al determinar las prioridades y de ser específicos respecto a los objetivos, les permitirá canalizar los recursos con eficiencia.

Paso 2. Definir la situación actual ¿A qué distancia se halla de sus metas la organización o subunidad?. ¿De qué recursos dispone para alcanzarlas?. Sólo después de analizado el estado actual pueden tratarse los planes para descubrir el progreso. Las líneas abiertas de comunicación dentro de la organización y entre sus unidades suministra la información, en especial los datos tanctores y estadísticos, que se necesitan en la segunda etapa.

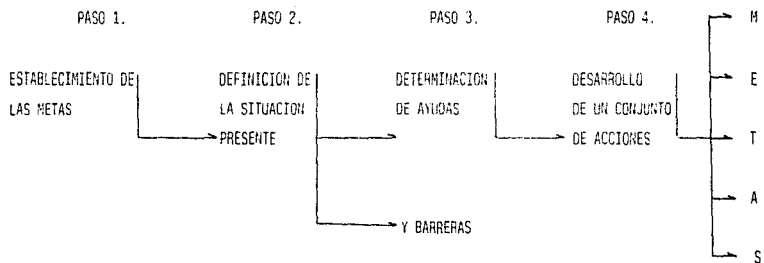
Paso 3. Identificar las ayudas y barreras de las metas. ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas?, ¿Qué factor podría crear problemas?. Es bastante fácil lo que está teniendo lugar en el momento presente, pero el futuro nunca es claro, aunque difícil de hacer, el hecho

de preveer las situaciones o problemas y oportunidades futuras es parte esencial de la planeación.

Paso 4. Desarrollar un plan o conjunto de acciones para alcanzar la meta. Esta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas; evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea (o, por lo menos una satisfactoria) para llegar a la meta. Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a las acciones futuras y en que son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.

Lo anterior se ilustra con el siguiente esquema:

PASOS BASICOS DE LA PLANEACION



VENTAJAS DE LA PLANEACION

Existen muchas ventajas para la planeación que debe estimular a todos los niveles de cualquier organización para su conocimiento y aplicación, con ello se obtendrán mejores resultados.

1. Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos, se minimiza el trabajo no productivo, se destaca la utilidad de lo que se hace.
2. Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda a visualizar las futuras posibilidades, evaluar los campos clave para posibles desarrollos y de participación.
3. Contesta las preguntas "¿qué pasa si...?" Tales preguntas permiten que al hacer la planeación, ver a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.
4. Proporciona una base para el control. El gemelo de la planeación es el control, que se ejecuta para cerciorarse que la planeación está dando los resultados buscados.
Por medio de la planeación se determinan las fechas críticas desde el principio y se fija la terminación de cada actividad y las normas de desempeño. Estas sirven de base para el control. Un plan debe establecer tal ayuda para el control.
5. Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos sobre el papel y formular un plan, proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar.
6. Obliga a la visualización del conjunto. Es la comprensión general. Se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa en general.
7. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Permite una mayor utilización de las instalaciones disponibles de una empresa. (4)

EL COMO Y PORQUE DE LA PLANEACION

Para que sea efectivo el proceso de la planeación se deben cuestionar los planes existentes. Las respuestas a las preguntas que siguen proporcionarán la sustancia para mejorar el proceso. (5)

1. ¿Qué acción se necesitaría?
2. ¿Quién lo hará?
3. ¿Cómo se hará?
4. ¿Cuándo tendrá lugar?
5. ¿Dónde tendrá lugar?
6. ¿Porqué debe hacerse?
7. ¿Para qué debe hacerse?

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE DIVERSOS AUTORES

AUTOR	ETAPAS							
HENRY FAYOL	PREVISION	ORGANIZACION	COORDINACION	CONTROL				
LYNDALL URWICK	PREVISION	ORGANIZACION	COORDINACION	CONTROL				
KOONTZ & O'DONELL	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL	INTEREGRACION	DIRECCION		
GEORGE TERP	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL			EJECUCION	
REVES POWIE	PREVISION	ORGANIZACION		CONTROL	INTEREGRACION	DIRECCION		
ISAC QUEVA V.	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL	INTEREGRACION	DIRECCION	EJECUCION	
FERNANDEZ ARBA	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL		RECEBER		
GALICK	PLANEACION	ORGANIZACION	COORDINACION		INTEREGRACION	DIRECCION	PRESELECCION	ADON PERSON
ISPAH	PLANEAMIENTO	ORGANIZACION		CONTROL		LEGISLACION		
E. DALE	PLANEAMIENTO	ORGANIZACION		CONTROL		DIRECCION		
WOTA	PLANEAMIENTO	ORGANIZACION		CONTROL				
	MOTIVACION	INNOVACION						
MOBER	PLANEAMIENTO	ORGANIZACION	COORDINACION	CONTROL		DIRECCION		

RECOPILACION DE DIVERSOS AUTORES.

Hemos descrito la parte técnica de la planeación, ahora analizaremos la parte práctica de la misma, para lo cual nos auxiliaremos de la investigación de campo. En éste caso presentamos una pregunta hecha a los gerentes, jefes de departamento y supervisores, así como también se muestra la gráfica de la pregunta y el comentario, todo ello nos servirá para poder determinar la situación que priva en la empresa en ésta fase del proceso administrativo, habiendo sido detectada la situación existente, se emite un diagnóstico para poder conocer como influyen las posibles fallas o aciertos. Por último presentamos las conclusiones de éste capítulo, mismas que sólo afectarán la etapa de la planeación.

A continuación, presentamos el cuestionario que se aplicó a personal de las gerencias, jefes de departamento y supervisores.

" El objetivo del presente cuestionario, es el de obtener información con fines netamente académicos".

INSTRUCCIONES: Marque sólo una respuesta de cada una de las preguntas que se presentan a continuación. GRACIAS.

- 1.- ¿En su área de trabajo Ud. determina qué se va a hacer?
SI _____ NO _____
- 2.- ¿En el trabajo se nombra anticipadamente quién realizará las funciones ?
SI _____ NO _____
- 3.- ¿Asigna Ud. el lugar donde se realizará el trabajo ?
SI _____ NO _____
- 4.- ¿En el trabajo se especifica como se realizarán las funciones ?
SI _____ NO _____
- 5.- ¿En el trabajo Ud. determina cuándo se llevarán a cabo las funciones ?
SI _____ NO _____
- 6.- ¿En las acciones a seguir en que supuesto se encuentran ?
a) Concuerdo entre Ud. y sus colaboradores.
b) Se hace lo que Ud. dice.
c) se dá énfasis en las aptaciones propuestas por sus colaboradores.
- 7.- ¿En el trabajo Ud. analiza el por qué de los resultados obtenidos ?
SI _____ NO _____
- 8.- ¿Compara los resultados obtenidos contra los resultados esperados ?
SI _____ NO _____
- 9.- ¿En el trabajo, toma en cuenta los resultados obtenidos para la proyección de una nueva planeación ?
SI _____ NO _____

El siguiente, es el cuestionario aplicado a los operarios.

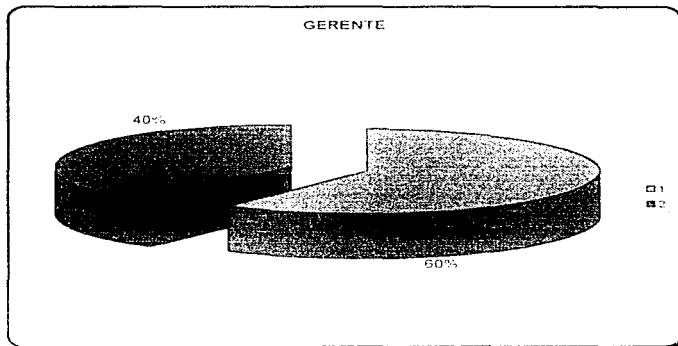
" El objetivo del presente cuestionario, es el obtener información con fines netamente académicos. "

INSTRUCCIONES: Marque solo una respuesta de cada una de la preguntas. GRACIAS.

- 1.- ¿En el trabajo le asignan actividades que debe realizar ?
SI _____ NO _____
- 2.- ¿Sabe Ud. como llevar a cabo determinada tarea dentro de su trabajo ?
SI _____ NO _____
- 3.- ¿En el trabajo Ud. conoce donde debe realizar su trabajo ?
SI _____ NO _____
- 4.- ¿En el trabajo se le indica lo que se espera obtener con su colaboración?
SI _____ NO _____
- 5.- ¿En el trabajo le expresan como llevar a cabo las actividades ?
SI _____ NO _____
- 6.- ¿Esta enterado del por qué de la importancia de su trabajo ?
SI _____ NO _____
- 7.- ¿Sabe para qué sirve el resultado que Ud. obtiene con el desempeño de sus funciones ?
SI _____ NO _____
- 8.- ¿En el trabajo que Ud. desempeña le dan a conocer los resultados que obtiene?
SI _____ NO _____
- 9.- ¿Si los resultados no son los deseados, modifica su sistema de trabajo ?
SI _____ NO _____

**ANALISIS GRAFICO
DE LA EMPRESA ESTUDIADA
PLANEACION**

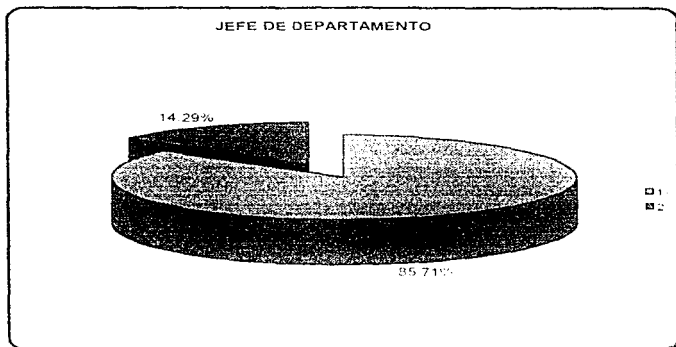
1. ¿EN SU AREA DE TRABAJO USTED DETERMINA QUE SE VA A HACER?



1.-SI
2.-NO

De un total de 5 gerentes, solo 3 que representan el 60% determinan que se va a hacer y el resto que son 2 con un porcentaje del 40%, no lo determina, lo que nos indica que existe una falla en la planeación de las actividades.

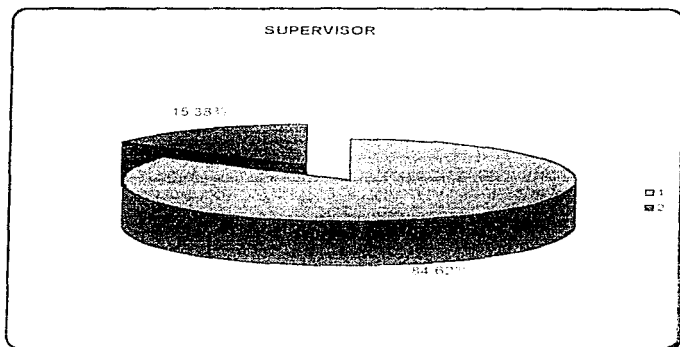
1.¿EN SU AREA DE TRABAJO USTED DETERMINA QUE SE VA A HACER?



- 1.-SI
- 2.-NO

De los 7 jefes de departamento con que cuenta la empresa, 6 determina que se va a hacer en su área de trabajo, esto representa el 85.71%, mientras que sólo uno de ellos que es el 14.29%, manifestó no llevar a cabo esa determinación.

1.¿EN SU AREA DE TRABAJO USTED DETERMINA QUE SE VA A HACER?



- 1.-SI
- 2.-NO

De los 13 supervisores encuestados, 11 de ellos que representan el 84.62%, manifiestan sí determinar que se va a realizar en su área de trabajo, por otra parte 2 de ellos con un 15.38% no determinan las actividades a realizar, lo que puede ocasionar duplicidad de funciones.

ESTADO REAL O SITUACIONAL DE LA EMPRESA

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación realizada en la empresa National Express, en las áreas de planeación, organización, dirección y control, llegamos a las siguientes observaciones:

Utilizando para esto, porcentajes, en el aspecto de planeación, encontramos que ésta se cumple muy cerca de un 80%, que es un nivel aceptable, se aprecia que durante el proceso de planeación, no participan todas las personas que deberían de hacerlo, como son los gerentes, jefes de departamento y supervisores, algunos, no están enterados de quién y cómo se planea, no todos envían sus reportes y comentarios a su jefe inmediato y tal vez si los envían, éstos no van a corde con lo que pasa en su área o departamento.

Se encontró que algunos de ellos, no saben lo que se va a hacer en su área de trabajo y éste es porque no se reúnen periódicamente para planear el ejercicio y así todos tendrían muy claro el funcionamiento de la empresa.

PLANEACION DIAGNOSTICO

En éste aspecto, debemos de hacer mención que la empresa toma en cuenta los resultados y la experiencia para realizar la planeación, contemplando los problemas económicos o sociales que influyeron en los resultados y que al persistir necesariamente afectarán el buen desarrollo de las tareas trazadas.

Al momento de trabajar para llevar a cabo la planeación y en virtud de que no se cuenta con la participación de todas las personas que integran los niveles superiores (directivo, ejecutivo y supervisión), se origina que no exista una uniformidad de criterios, lo que origina confusiones y contratiempos en cuanto a las actividades a desarrollar, así como la falta de un objetivo claro y definido, ya que la persona que no participa en la elaboración de los planes, se sentirá sin los deseos o motivos necesarios para aportar ese extra que todos podemos dar y sólo se sentirá obligado a cumplir un tiempo determinado de trabajo, sin llegar a conocer realmente los frutos de su colaboración, por lo tanto existe dificultad para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia y productividad, así como retraso en el logro de los objetivos trazados, ya que como se mencionó anteriormente, si no se tiene la participación de todos los involucrados, no existirá el mismo interés entre unos y otros.

CONCLUSIONES DE PLANEACION

Como primer paso del proceso administrativo, encontramos la planeación "Es la tarea de trazar las líneas generales de las acciones que deben realizarse y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. (1)

La planeación nos fija lo que se va a hacer con toda precisión. una característica de esta, es que debe ser flexible para poder adaptarse a posibles cambios que no están exentos de aparecer.

La planeación implica un conjunto de acciones a seguir, para lograrlo debemos hacerlo por escrito para evitar la posible duplicidad de procedimientos o desviaciones que no nos permitan lograr objetivos.

La planeación es una base para lograr el óptimo funcionamiento de una empresa, ya que cuando no se planea adecuadamente, estamos en la posibilidad de cometer errores que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa. Este es un paso vital para el desarrollo de la organización porque para ser eficientes, no podemos improvisar, se requiere caminar sobre bases firmes, bases que tenemos que establecer desde un principio y para ayudarnos, contamos con una serie de instrumentos como son los planes y programas donde lo vital es fijar el tiempo que se requiere para llevar a cabo las operaciones.

Dentro de la planeación nos podemos apoyar de los presupuestos, donde se encuentran planeados los recursos económicos que necesitaremos para llevar a cabo los planes.

Referente a la empresa estudiada, la planeación se encuentra en un nivel aceptable, misma que se puede mejorar siempre y cuando se cumplan las recomendaciones que se plantean posterior a las conclusiones generales.

1. CHIAVENATO, IDALBERTO, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc.Graw Hill, 1994, p.91.

Basándonos en que la planeación es básica para el buen desarrollo de una empresa, resulta riesgoso que no se lleve a cabo en forma adecuada y que no se cuente con la participación de todos los encargados de los niveles directivos.

Si la empresa desea competir por estar a la vanguardia en su giro, es necesario prestar más atención a ciertos aspectos como lo son, la participación uniforme de sus integrantes en la determinación de los planes y objetivos.

CAPITULO III
ORGANIZACION.

1. ORGANIZACION.
2. IMPORTANCIA.
3. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
4. PRINCIPIOS.
5. REGLAS.
6. INSTRUMENTOS.
 - A. DEPARTAMENTALIZACION.
 - B. ORGANIGRAMAS.
 - C. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
7. COMITES.
8. INTEGRACION.
 - A. IMPORTANCIA.
9. PRINCIPIOS.
10. REGLAS.
11. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
12. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
13. DIAGNOSTICO.
 - CONCLUSIONES.

ORGANIZACION

Organización, a ésta se le dan distintas definiciones(1) las cuales son:

Es un arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones asignadas.

Es el proceso de cambiar de trabajo, que los individuos o grupos deben realizar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para aplicar eficientemente, sistemática, positiva y cordialmente los esfuerzos disponibles.

Este es un método de distribución de la autoridad y responsabilidad, que sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos.

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

IMPORTANCIA.

La organización recoge, completa y lleva hasta sus últimos detalles, todo lo que la planeación ha señalado respecto a como debe ser una empresa. (2)

Es el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los prácticos, es el enlace entre lo que debe ser y lo que es.

1. HEYES FOUCE, AGUSTIN. Administración de Empresas. Teoría y Práctica 2a. Parte, México Lima, 1925. pp. 211, 212.

2. IBIDEM.

ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al analizar la estructura organizacional, encontramos cinco elementos:

- La especialización de las actividades:

Se refiere a la especialización de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización (División del trabajo) y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo (Departamentalización).

- La estandarización de actividades:

Designa los procedimientos que la organización asegura, la predictibilidad de actividades. Estandarizar, es hacer las cosas uniformes y congruentes, se utiliza la selección formalizada, la orientación y los programas de adiestramiento para estandarizar las destrezas de su fuerza de trabajo.

- La coordinación de actividades:

Se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización, los mecanismos de estandarización, facilitan la coordinación de las actividades, especialmente en organizaciones con patrones no complicados de trabajo, a medida de que el trabajo se torna más complejo y aumenta la especialización. La estandarización ya no es suficiente para coordinar las actividades, se precisa desarrollar nuevos mecanismos a fin de integrar el trabajo en entidades interdependientes.

- La centralización y descentralización de la toma de decisiones:

Denota la localización del poder de decidir, en una organización con estructura centralizada, las decisiones son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona, en una estructura descentralizada, dicho poder lo comparten varios individuos en los niveles de la gerencia intermedia y baja.

- El tamaño de la unidad de trabajo:

Indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.(3)

PRINCIPIOS

- Especialización.

Cuando más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

- Unidad de mando

Para cada función existe un solo jefe.

- Equilibrio de autoridad y responsabilidad.

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

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

- Equilibrio de dirección-control

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. (4)

REGLAS

- Funcionalización o división de funciones.

Para hacer esta división del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados. La división de la actividad general para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia.

1a. Regla. Debe hacerse una lista escrita de todas las funciones lo más amplia que sea posible.

2a. Regla. Debe definirse en forma sencilla cada una de las funciones listadas.

3a. Regla. Para cada una de las funciones del primer nivel se deben definir, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

Niveles jerárquicos.

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

INSTRUMENTOS

Unidades de Organización.

Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios principales:

- El trabajo que se debe hacer.
- Las personas concretas de que se puede disponer.
- Los lugares en que dicho trabajo debe realizarse. (5)

DEPARTAMENTALIZACION

Las funciones de los empleados necesitan dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica. Quienes cumplen funciones relacionadas entre sí, suelen compartir una área común de trabajo y construir una unidad de trabajo. La eficiencia del flujo de ésta se basa en una integración adecuada de las unidades de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de las tareas deberían desembocar en estructuras lógicas de departamentos y sub-unidades. (6)

5. REYES PONCE, AGUSTIN. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*, 2a. Parte México. Limusa, 1985. p. 217.
6. A.F. STONE, JAMES. WANKEL, CHARLES. *Administración*. México, Prentice Hall p. 280.

ORGANIGRAMAS

A medida que se crea una compañía, aumenta también el número de unidades y sub-unidades, agregándose los estratos de supervisión. Tanto los gerentes como los subordinados se alejan cada vez más de los resultados finales de su acción.

Necesitan saber como encajan sus actividades dentro de la totalidad de lo que es la organización y de lo que hace. Casi todas las estructuras organizacionales son demasiado complejas para describirse verbalmente. Para mostrar la estructura, los gerentes acostumbran dibujar un organigrama, el cual muestra gráficamente las funciones, departamentos o posiciones de la organización y como están relacionados.

Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican las cadenas de mando y los canales oficiales de comunicación.

El organigrama muestra cinco aspectos fundamentales de la estructura de una organización y al hacerlo exhibe además información sobre los elementos de la estructura antes descritos.

1. División del Trabajo.

Cada casilla representa al individuo o subunidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la empresa.

2. Jefes y subordinados.

Las líneas llenas indican la cadena de mando.

3. Tipo de trabajo que se ejecuta.

Las etiquetas o descripciones de las casillas indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad.

4. Agrupación de los segmentos de trabajo.

La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades.

5. Niveles gerenciales.

La gráfica indica no sólo a los gerentes y subordinados individuales, sino también toda la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo los órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

Desde hace mucho, las ventajas y desventajas de los organigramas han sido objeto de debate entre los autores de temas administrativos. Una ventaja consiste en que a los empleados y a otras personas se les ofrece un panorama general de como esta estructurada la empresa. Se definen las responsabilidades, los gerentes y los subordinados. El proceso de elaborar un organigrama permite a los gerentes detectar los desperfectos organizacionales, entre ellos las posibles fuentes de conflicto, áreas donde hay una duplicidad innecesaria de funciones.

Una de las desventajas más graves de los organigramas es que existen muchas cosas que los oscurecen o que no aparecen en ellos, entre otras cosas no indica quien tiene mayor grado de responsabilidad y autoridad en cada nivel gerencial.

Los sistemas de organización se presentan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos tambien como cartas o gráficas de organización.

Los organigramas revelan:

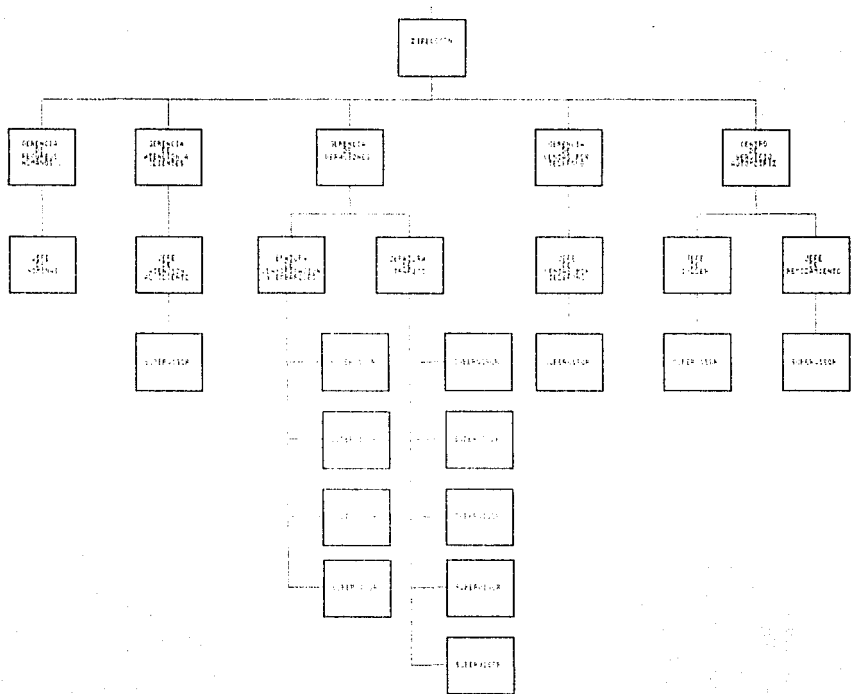
1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. El jefe de cada uno de los empleados.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento.

Funciones y obligaciones.

Definen con precisión lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad de trabajo concreta recibe el nombre de puesto. Para cada puesto se define lo que cada hombre debe hacer. Se especifica lo que debe hacerse y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocupar el puesto. (7)

(7) STONER, JAMES. WANKEL, CHARLES. Administración. México, Pentrice Hall, 1989. p. 280.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA ESTUDIADA



COMITES

El empleo de comités es una de las técnicas, que con más amplia y progresiva extensión se usa actualmente en la organización.

El comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Tipos de Comités:

Comités consultivos.

Se misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir y ejecutar.

Comités decisivos.

Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario.

Comités ejecutivos.

Se integran para impulsar y cuidar que se lleve a cabo alguna función. (8)

INTEGRACION

CONCEPTO.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

IMPORTANCIA.

De la integración, depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista o planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico. Aunque se dé al iniciarse, es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo.

PRINCIPIOS

DE LA INTEGRACION DEL PERSONAL.

Los hombres que han desempeñado cualquier función dentro del organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

Debe procurarse el adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

DE LA PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Deben proveerse los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

DE LA IMPORTANCIA DE LA INDUCCION ADECUADA.

Una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman; desde el gerente hasta el último de los mozos.

DE LA INTEGRACION DE COSAS.

En las funciones técnicas se encuentran elementos esenciales administrativos, porque miran la coordinación de elementos técnicos, entre sí, y con las personas.

Del abastecimiento oportuno.

Representando todos los elementos materiales, una inversión, debe disponer en cada momento de los precisamente necesarios.

De la instalación y mantenimiento.

Supuesto que la instalación y el mantenimiento de los elementos materiales, representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, deben planearse con máxima cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

De la delegación y el control.

La gerencia general, debe delegar dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

REGLAS

De la integración de personas.

La integración hace, de personas totalmente ajenas a la organización, miembros debidamente articulados a su jerarquía, mediante los siguientes pasos:

Reclutamiento.

Tiene por objeto hacer, de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.

Selección.

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

Introducción.

Tienen como fin el articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte.

Desarrollo.

Busca desenvolver cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

Técnicas de la integración de cosas.

Técnicas financieras.

- . Adquisición de capitales y la estructura financiera.
- . Manejo financiero.

Técnicas de producción

- . De instalación.
- . De operación.
- . De desarrollo.

Técnicas de mercadotecnia.

- . Investigación de mercados.
- . Manejo de producto.
- . Territorios, zonas y rutas de venta.

Técnicas de conservación.

- . Mantenimiento preventivo.
- . Mantenimiento correctivo.
- . Seguridad industrial.
- . Seguros diversos

Técnicas de compras.

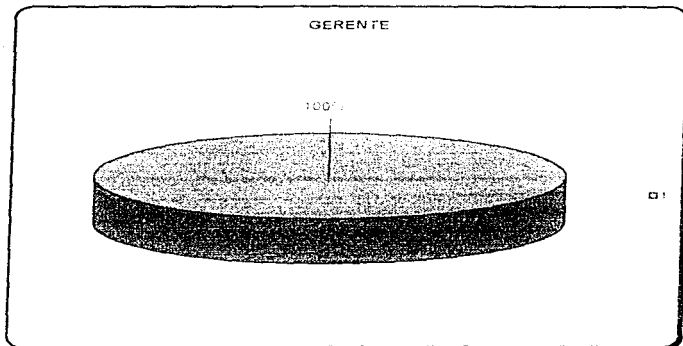
- . Abastecimientos.
- . Procedimientos de compras
- . Tráfico
- . Importaciones.
- . Almacenamiento.
- . Control de inventarios. (1)

A continuación presentamos, la situación de la empresa en forma gráfica, en el aspecto de la organización, así como su respectiva interpretación.

1. CORREA A, JOSE ANTONIO. MANUAL DE DESARROLLO. México ACPSA. 1994. pp. 14 - 15.

**ANALISIS GRAFICO
DE LA EMPRESA ESTUDIADA
ORGANIZACION**

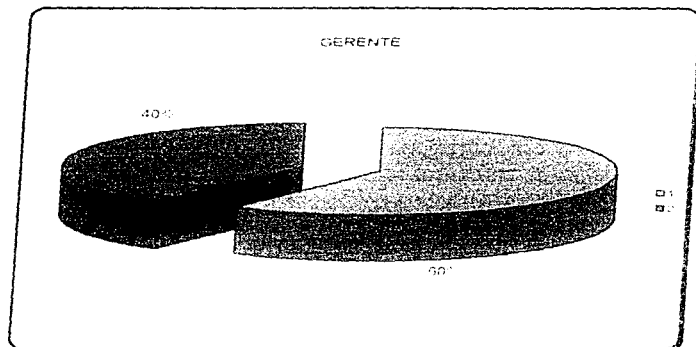
2.¿ EN EL TRABAJO SE NOMBRA ANTICIPADAMENTE QUIEN REALIZARA LAS FUNCIONES ?



1.-SI

En este aspecto, nos damos cuenta que en el área gerencial si se nombra anticipadamente a los encargados de llevar a cabo las funciones, ya que los 5 gerentes contestaron afirmativamente, lo que representa el 100%.

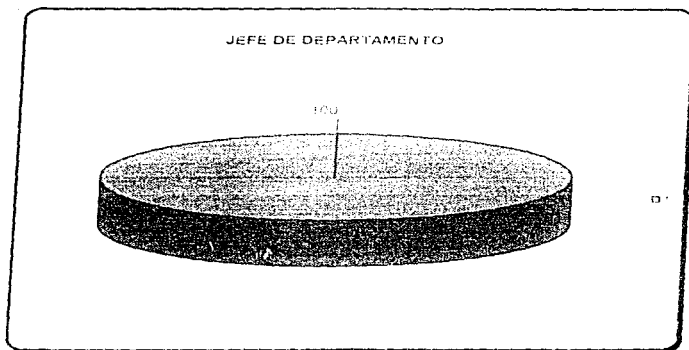
3. ¿ASIGNA USTED EL LUGAR DONDE SE REALIZARA EL TRABAJO?



- 1.-SI
- 2.-NO

De los 5 gerentes encuestados el 60% de ellos asignan donde se realizara el trabajo, mientras que dos de ellos con el 40%, dijeron no asignarlo, por lo que no se sigue una línea de autoridad para el área gerencial.

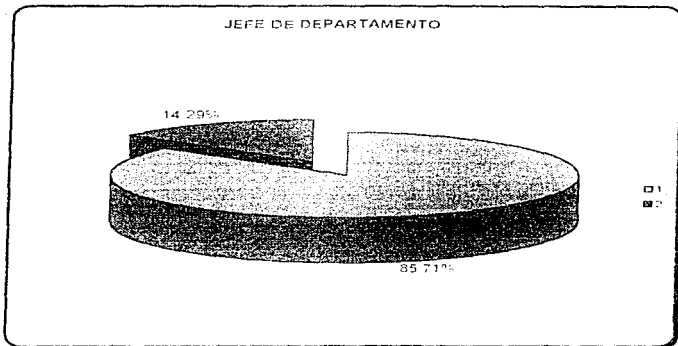
2. ¿EN EL TRABAJO SE NOMBRA ANTICIPADAMENTE QUIEN REALIZARA LAS FUNCIONES?



1.-SI

En el área de los jefes de departamento, el total de ellos que son 7, los cuales representan un 100%, designan con la debida anticipación quien será el encargado de realizar las funciones.

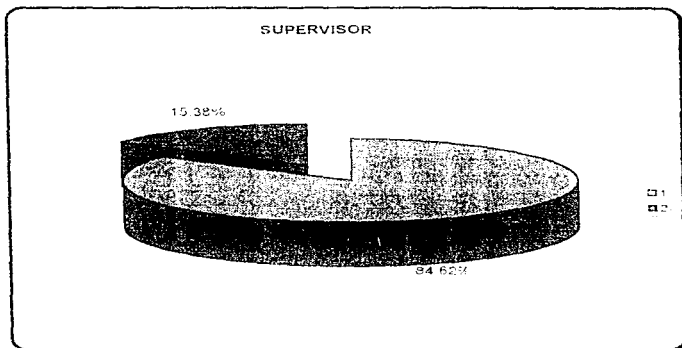
3. ¿ASIGNA USTED EL LUGAR DONDE SE REALIZARA EL TRABAJO?



- 1.-SI
- 2.-NO

En la asignación de los lugares de trabajo, 6 jefes de departamento que representan el 85.71%, llevan a cabo esta actividad, en cambio 1 solo jefe de departamento que equivale al 14.29% no lo realiza.

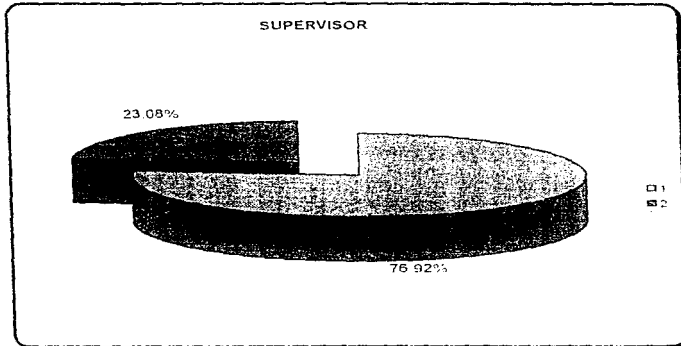
2. ¿EN EL TRABAJO SE NOMBRA ANTICIPADAMENTE QUIEN REALIZARÁ LAS FUNCIONES?



- 1.-SI
- 2.-NO

11 supervisores que representan el 84.62%, manifiestan que si se nombra anticipadamente quién realizará determinadas funciones, en cambio 2 supervisores que son el 15.38%, afirman que no se nombra con la debida anticipación quién llevará a cabo las actividades, presentándose con ello la improvisación.

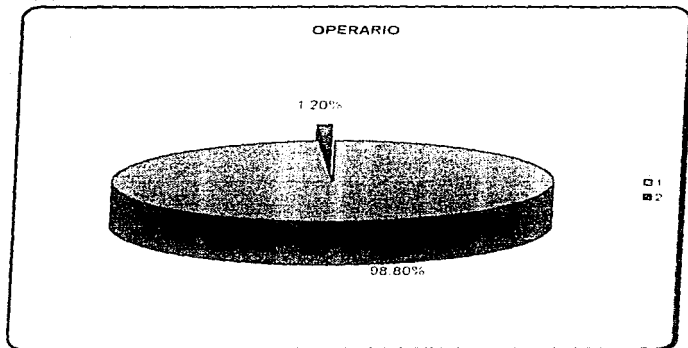
3. ¿ASIGNA USTED EL LUGAR DONDE SE REALIZARA EL TRABAJO ?



- 1.-SI
- 2.-NO

De los 13 supervisores, sólo 10 que representan el 76.92%, asignan los lugares de trabajo, 3 de ellos que representan el 23.08%, no lo asignan, lo que demuestra que existe falta de conocimiento en el alcance de los puestos.

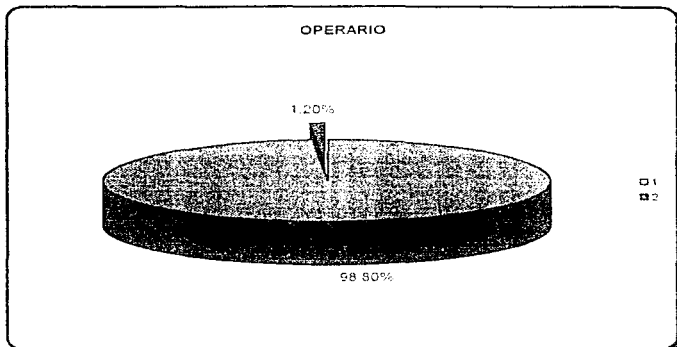
1. ¿EN EL TRABAJO LE ASIGNAN ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR ?



- 1.- SI
2.- NO

Aquí observamos que de los 83 operarios, a 82 de ellos, si se les asignan actividades a realizar, lo que representa el 98.80% y sólo una persona no recibe tal asignación, y esto es el 1.20%.

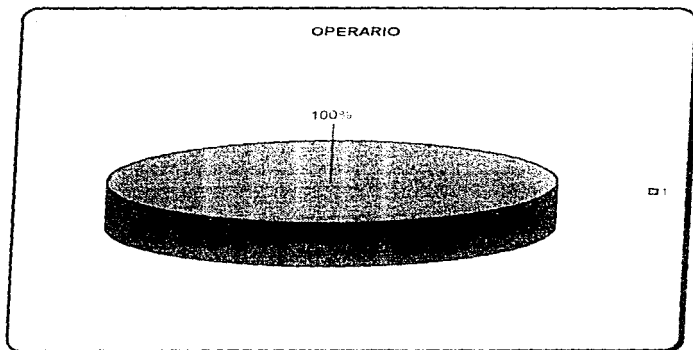
**2. ¿SABE USTED COMO LLEVAR A CABO DETERMINADA TAREA
DENTRO DE SU TRABAJO?**



- 1.- SI
2.- NO

82 operarios manifestaron saber como llevar a cabo las tareas en su trabajo, representando el 98.80% y solo 1, expuso no saber determinadas tareas significando esto el 1.20%. Esto indica en la pregunta anterior algunos no contestaron de acuerdo a la realidad.

3. ¿EN EL TRABAJO USTED CONOCE DONDE DEBE REALIZAR SUS ACTIVIDADES?



1.- SI

Dentro del grupo de operarios, todos conocen donde realizar sus actividades,
al ser 83 los encuestados, representan un 100%.

**ESTADO REAL DE LA EMPRESA
ORGANIZACION**

Pasando ahora a la organización, el porcentaje que aquí se obtuvo, fué de un 85%, el cual está dentro del rango de aceptabilidad y para que esto mejore, es necesario mencionar algunas fallas que se encontraron:

. Existen ocasiones en que no se nombra anticipadamente quien realizará las funciones y esto trae consigo la improvisación, esta falla, se encontró entre el personal de supervisión.

. Otra de las anomalías encontradas, fue la forma de asignar el lugar de trabajo, si hay distintos niveles y siempre se encuentra alguien a cargo de una área, no es normal que sea una persona ajena a esa determinada área, quien designe el lugar de trabajo, esta anomalía fué detectada en los tres niveles jerárquicos antes mencionados; aunque hay que mencionar que la falla fué detectada en mayor medida entre los gerentes, que técnicamente es donde no debería haber errores tan graves como el que hemos mencionado.

. También se encontró el error de que algunas veces se llega a omitir, el proporcionar al operario los conocimientos técnicos de como llevar a cabo sus actividades, por lo que realiza su labor de manera empírica acarreado con ello desperdicios de materiales y tiempo. El tiempo que se aplica incorrectamente, no se recupera, esto repercute en gastos innecesarios y repercute directamente en la calidad del servicio.

DIAGNOSTICO

Dentro de las fallas detectadas referentes a la asignación de funciones y en cuanto a que acarrea improvisación, va a originar que los objetivos y metas se retrasen o que se cumplan a medias, lo que repercutirá al final del ejercicio, así como en la captación de clientes.

Respecto a que los encargados de cada área no siempre asignan los lugares de trabajo, se presenta un momento en el cual se desconoce la ubicación de los colaboradores y así en los momentos, en que más se requieren pueden estar sin ser ubicados, lo que provoca confusiones y pérdida de tiempo, un recurso que es muy importante y que se puede perder irremediablemente, afectando la productividad y los recursos financieros de la empresa.

Del mismo modo cuando no se capacita correctamente al operario, las actividades se vuelven empíricas y con base en el conocimiento personal, lo que conlleva a una desigualdad en las técnicas de trabajo aplicadas y vuelve a influir en el factor tiempo de notable manera, ya que no se consigue la obtención de los objetivos, por lo tanto si no se corrigen las fallas, se estará en desventaja ante al abrumador avance de otras empresas.

CONCLUSIONES DE ORGANIZACION

Organización es el acto de estructurar e integrar los recursos y órganos, responsabilizados de su administración y establecer relaciones y atribuciones de cada uno de ellos.

Cuando se ha determinado lo que se va a llevar a cabo, debemos establecer el cómo lo vamos a lograr y quién se encargará de las funciones.

Debemos establecer líneas, por donde correrá la comunicación, la autoridad y la responsabilidad en la empresa y así tener una relación lo más adecuada posible, para acercarse a la consecución de los objetivos previamente trazados.

La organización es una manera de estructurar lo planeado, para conocer analíticamente el funcionamiento de una empresa y así poder conocer las líneas de autoridad-responsabilidad.

En las organizaciones encontramos una gama muy amplia de actividades que involucran a todas las áreas de la empresa, las cuales debemos observar siempre para el logro de nuestros objetivos y estas son:

- . Concentrarnos en la especialización de las tareas y de las personas a efecto de aumentar la eficiencia.
- . Debemos lograr un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, ya que como sabemos, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- . Se debe observar un respeto de los acuerdos establecidos, esto es, debe haber una constante disciplina.
- . Hay que hacer todo lo posible para que cada empleado reciba órdenes e instrucciones de un solo superior, esto para evitar la duplicidad de mando.
- . Para cada objetivo trazado siempre debe existir un plan que lo guíe.
- . Para lograr el buen funcionamiento de la empresa por medio de la fuerza laboral, los empleados deben ser debidamente remunerados.
- . Toda organización como ente social, debe tener la concentración de la autoridad en el mando superior.
- . Toda orden debe seguir la línea ascendente-descendente de comunicación formal.
- . Debe existir un lugar para cada cosa y para cada cosa existe un lugar.
- . Dentro de las organizaciones el factor humano es lo más importante, por lo que se requiere dar un trato justo y digno.

- . Así como es necesario dar un trato justo a los trabajadores, también es importante para ellos, saber que cuentan con un lugar en la organización, por lo que debemos evitar la constante rotación del personal y brindar seguridad en el empleo.
- . Se debe fomentar la participación e iniciativa de los trabajadores para conjuntamente lograr los objetivos.
- . En la manera en que se logren las dos características anteriores más factible será formalizar la armonía y la unión entre los distintos niveles de la organización, creando un clima organizacional aceptable y una cultura de colaboración y de trabajo.

La organización debe integrarse a los cambios que se originan fuera de sus instalaciones.

Después de que se cuenta con la presencia de los trabajadores, nuestra labor es integrarlos a la organización de una forma general, hacerle sentir al trabajador que forma parte de la empresa, posteriormente, integrarle a su área de trabajo donde formará parte de grupos formales e informales para colaborar en el logro de los objetivos. Como se dijo anteriormente son los individuos quienes deben integrarse a los sistemas y procedimientos de la organización y no la organización debe adaptarse a los individuos.

- . Dentro de la empresa estudiada la fase de organización se encuentra descuidada, lo que afecta su desarrollo.
- . La línea ascendente-descendente de la comunicación presenta irregularidades debido a que no hay una total integración hacia la empresa.
- . La asignación de funciones en algunos casos no es llevada a cabo por quien debería hacerlo y la realiza personal ajeno al área o departamento.
- . En ocasiones la disciplina se ve quebrantada ya que lo que se traza o establece en el papel, no siempre se lleva a cabo de una manera práctica y formal.

CAPITULO IV

DIRECCION

1. DIRECCION.
 2. PRINCIPIOS.
 3. AUTORIDAD.
 - A. TIPOS DE AUTORIDAD.
 - B. DELEGACION.
 - C. SISTEMAS DE DELEGACION.
 - D. COMUNICACION.
 4. MOTIVACION.
 5. FORMAS DE ESTUDIAR LA MOTIVACION.
 - A. TEORIA DEL CONTENIDO.
 - B. TEORIA DEL PROCESO.
 - C. TEORIA DEL REFORZAMIENTO.
 6. PATRONES GENERALES DE LOS ENFOQUES GERENCIALES DE LA MOTIVACION.
 - A. MODELO TRADICIONAL.
 - B. MODELO DE RELACIONES HUMANAS.
 - C. MODELO DE RECURSOS HUMANOS.
 - D. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS.
 7. LIDERAZGO.
 - A. TIPOS DE LIDERAZGO.
 - B. COMPONENTES DEL LIDERAZGO.
 - C. LIDERAZGO AUTOCRATICO.
 - D. LIDERAZGO LIBERAL.
 - E. LIDERAZGO DEMOCRATICO.
 8. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
 9. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
 10. DIAGNOSTICO.
- CONCLUSIONES.

DIRECCION

Definición:

La dirección es el elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador; ejercida a base de decisiones tomadas directamente o delegando dicha autoridad.

Fases.

La dirección supone:

1. Que se delegue autoridad.
2. Que se ejerza autoridad.
3. Que se establezcan canales de comunicación.
4. Que se supervise el ejercicio de la autoridad.

Principios.

De la coordinación de intereses.

El logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logren coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en él.

De la impersonalidad de mando.

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad de quien manda.

De la vía jerárquica.

Al transmitir una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y nunca en forma constante.

De la resolución de conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto en las partes.

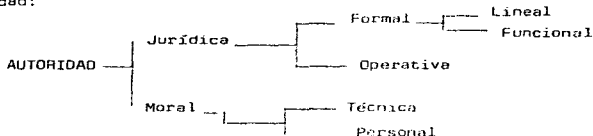
1. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de empresas. Teoría y práctica. 2a. parte, México. Limusa, 1985. p. 305.

Autoridad.

" Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros ".

" La facultad de tomar decisiones que produzcan efectos ".

Tipo de Autoridad:



Autoridad Formal:

Es la que se recibe por un jefe superior, para ser ejercida sobre otras personas, (subordinados o colaboradores).

Autoridad Operativa:

Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da la facultad para decidir sobre determinadas acciones.

Autoridad Técnica:

Es la que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que da ciertos conocimientos, teóricos o prácticos que una persona posee en determinada materia.

Autoridad Personal:

Es la que poseen ciertas personas en razón de sus cualidades morales, sociales y psicológicas. (2)

Delegación.

Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces.

Beneficios.

- . Permite quitarnos detalles, para ocuparnos mejor de las cosas de mayor importancia.
- . Aumenta la eficiencia administrativa en forma geométrica.
- . Favorece la especialización.
- . Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad.

Desventajas.

- . Puede hacer perder el control.
- . Puede hacer perder la unidad de mando.
- . Puede engendrar falta de unidad.

Especies de delegación.

1. Puede ser general y concreta
2. Puede ser temporal y limitada.
3. Puede ser lineal, funcional o staff.
4. Puede ser individual y colectiva.
5. Puede ser delegable o indelegable.

Reglas de la delegación

1. Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
2. Debe delegarse en base a políticas y reglas.
3. Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
4. Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
5. La delegación requiere preparación en el delegado.
6. Debe delegarse gradualmente.
7. Debe adiestrarse a los jefes delegados.
8. Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control o amplitud de control empieza a entorpecer las decisiones.

SISTEMAS DE DELEGACION.

DELEGACION GENERAL.

Se concede al jefe toda la autoridad en el área en que se encomienda y se señala los casos de excepción en los cuales no debe decidir, sino que requiere someterlo a consideración de su jefe.

SOBRE FUNCIONES CONCRETAS.

Se señalan los aspectos concretos en los que se puede y debe decidir y queda establecido que en todos los demás que puedan presentarse, deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.

SUPERVISION.

La función de supervisión, implica ver de manera " SUPERIOR " que las cosas que se hagan resulten como fueren ordenadas.

IMPORTANCIA.

Es la encargada directamente de la labor de vigilancia, es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados; es el transmisor de las órdenes, informaciones, motivaciones de la jerarquía superior y a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas y reportes de los trabajadores y empleados.

REGLAS DE LA SUPERVISION

DE LA UNIDAD DEL CUERPO ADMINISTRATIVO.

Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.

DE LA DOBLE PREPARACION.

Todo supervisor debe ser preparado, no solo en la técnica específica del área que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requiere por su carácter de jefe.

DEL FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD

La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando sobre todo que

toda orden o instrucción así como sugerencia, queja, etc. pasen por él(3)

COMUNICACION

Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

ELEMENTOS.

1. Fuente de la comunicación.
2. Receptor
3. Canal
4. Contenido
5. Respuesta

ESPECIES.

1. Formal o informal
2. Individual o genérica
3. Imperativa, exhortiva o informativa
4. Oral, escrita o gráfica
5. Vertical u horizontal

PRINCIPIOS.

1. Bilateral (Debe ser en ambos sentidos)
2. Debe revisarse constantemente
3. Siempre es un medio.(4)

3. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 2a. Parte México, Limusa. 1985 pp. 337-340.

4. IBIDEM.

MOTIVACION

DEFINICION.

Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares, es decir que se induce a los subordinados a actuar en la forma deseada para satisfacer los impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones.

La motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas y dan lugar a tensiones que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y satisfacer los deseos.

FORMAS DE ESTUDIAR LA MOTIVACION

En este aspecto encontramos tres teorías las cuales son:

1. TEORIA DEL CONTENIDO.

La perspectiva del contenido subraya el conocimiento de las características del individuo que le hace obrar de cierta manera, esta perspectiva, los individuos tienen necesidades internas que se sienten motivados a reducir y a satisfacer, en otras palabras, actuarán en forma que lleven a la satisfacción de necesidades.

A primera vista este enfoque parece simple, indica que los jefes pueden determinar las necesidades de los subordinados con solo observar sus acciones, y que están en condiciones de predecir las acciones de los subordinados si concen sus necesidades. Sin embargo, en la práctica la motivación es mucho más complicada; esta complejidad obedece a varias razones.

En primer lugar las necesidades difieren considerablemente entre los individuos y cambian con el tiempo. Más aún, las diferencias individuales complican enormemente la tarea motivacional de un jefe, muchos jefes ambiciosos, con una fuerte motivación para conquistar poder y estatus, piensan que es difícil entender que no todos tienen los mismos valores e impulsos que ellos. De ahí que les parezca una experiencia frustrante y desalentadora el tratar de motivar a sus subordinados.

En segundo lugar, las formas de traducir finalmente las necesidades a acción es, también varían mucho según las personas. Un individuo que tenga una fuerte necesidad de seguridad, no correrá riesgos y evitará aceptar responsabilidad por miedo a fracasar y que lo despidan. Otro con la misma necesidad de seguridad

evadirá tal vez responsabilidades por miedo a que lo despidan a causa de un desempeño deficiente.

En tercer lugar, la gente no siempre actúa de manera congruente en lo tocante a sus necesidades. Un día se suscriben de repente por libros las expectativas más exigentes y al día siguiente una tarde semejante en forma mediocre.

Por último también difieren las relaciones de la gente ante la satisfacción de ellos, algunos que tienen una gran necesidad de seguridad y que no consiguen (digamos, alcanzar alguna cuota de venta) se ven frustrados o desistirán. Otros pueden sentirse motivados a redoblar esfuerzos.

Cuando mejor conozcamos a quienes no rodan, y a nosotros mismos en mejores condiciones estaremos de entender sus necesidades y lo que los motivará. Sin embargo, el comportamiento humano depende de tantas complejidades y alternativas que necesariamente haremos predicciones erróneas un buen número de veces.

2. TEORIAS DEL PROCESO.

En vez de subrayar el contenido de las necesidades y la fuerza impulsora de que estan provistas, el enfoque del proceso pone de relieve como se motiva al individuo y con cuales metas. Con esta perspectiva, las necesidades no son más que un elemento del proceso en virtud del cual las personas deciden como portarse.

La parte central de las teorías del proceso es la noción de la expectativa; es decir, lo que según las previsiones del sujeto, sucederá a consecuencia de su comportamiento.

Un factor más de la motivación es la valencia o fuerza de la preferencia por el resultado previsto

3. TEORIAS DE REFORZAMIENTO.

Las teorías de reforzamiento, asociados a B.F. SKINNER y otros autores, reciben también a veces el nombre de modificación de la conducta o condicionamiento operant. Esas teorías no utilizan el concepto de un motivo o proceso de motivación. Por el contrario se ocupan de cómo las consecuencias de una acción pasada influye en las acciones futuras en un proceso cíclico de aprendizaje.

Según esta perspectiva, la gente actúa en cierta forma porque en el pasado aprendió que ciertas conductas se acompañaban de resultados agradables y que otras se asociaban a resultados desagradables. Puesto que el hombre en general prefiere el primer tipo de resultados, tiende a evitar las conductas con consecuencias desagradables. (5)

**PATRONES GENERALES DE LOS ENFOQUES GERENCIALES
DE LA MOTIVACION**

MODELO TRADICIONAL.

- . El trabajo es por naturaleza, desagradable para el hombre.
- . Lo que hacen los trabajadores es menor importante que lo que ganan por hacerlo.
- . Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad, autodirección o control de sí mismo.
- . El gerente debería supervisar o controlar estrechamente a los subordinados.
- . Debería dividir las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje.
- . Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y de ejecutar de una manera justa y firme a la vez.
- . La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo.
- . Si las tareas son bastantes simples y se controlan estrechamente a los trabajadores, lograrán llegar a la producción establecida.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS.

- . Las personas quieren sentirse útiles e importantes.
- . Las personas quieren pertenecer a algo que se les reconozca como individuos.
- . Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente que trabaja.
- . El jefe debería hacer que cada empleado se sienta útil e importante.
- . Debería tener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones a los planes de él.
- . Debería permitir a los subordinados ejercer un poco de autodirección y autocontrol en asuntos rutinarios.
- . Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedarán satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes.
- . Satisfacer esas necesidades mejorará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal, los subordinados estarán " dispuestos a cooperar ".

MODELO DE RECURSOS HUMANOS.

- . El trabajo no es desagradable por naturaleza, la gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ayudó a establecer.
- . La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, au todirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.
- . El jefe debería utilizar los recursos humanos subutilizados.
- . Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los límites de su capacidad.
- . Debe alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando con tinuamente la autodirección y el autocontrol de sus subordinados.
- . Ampliar la influencia de los subordinados, su autodirección y su autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación.
- . La satisfacción en el trabajo puede mejorar con un " producto secundario " del hecho de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.(6)

LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

La jerarquía de las necesidades humanas propuesta por A.Maslow, probablemente ha recibido mayor atención por parte de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación. Ello se debe a que no solo clasifica las necesidades humanas de manera conveniente, sino que además tiene consecuencias directas para la dirección del comportamiento humano en las organizaciones.

Maslow concibió la motivación humana como una jerarquía de necesidades:

1. FISIOLÓGICAS.
Incluye la necesidad de aire, agua, comida y sexo.
2. SEGURIDAD.
Comprende la necesidad de seguridad, orden y ausencia de miedo.
3. PERTENENCIA Y AMOR.
Comprende las necesidades de amor, afecto, sentimiento de pertenencia y contacto humano.
4. ESTIMA.
Incluye la necesidad de respeto a sí mismo, autoestima, logro, respeto de los demás.
5. AUTOREALIZACIÓN.
Comprende las necesidades de crecer, de sentirse realizado, de realizar las propias capacidades. (7)

7. A.F. STONER, JAMES. WANKEL, CHARLES. Administración. México. Prentice Hall 1987.p. 482.

LIDERAZGO.

DEFINICION.

Liderazgo como influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales. En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza; Celos es ardor, firmeza e interés en la ejecución del trabajo, la confianza expresa la experiencia y habilidad técnica. Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras un grupo para empujarlos; se ubican frente al tiempo en el que facilitan el progreso y los inspiran a cumplir con las metas organizacionales. (8)

COMPONENTES DEL LIDERAZGO.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible, tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad al parecer es una composición de cuando menos cuatro factores importantes:

1. La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
2. La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas.
3. El tercer componente del liderazgo parece ser una rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene también de los jefes de grupo. Es posible que tengan cualidades de atracción e interés que dan lugar a la lealtad, devoción y un firme deseo por parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. Esta no es una cuestión de necesidad-satisfacción; más bien, es una

situación en el que las personas ofrecen un apoyo ilimitado a un campeón elegico.

4. Un cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el clima que crea. La forma en que la fuerza de la motivación depende de las expectativas, las recompensas recibidas, la cantidad de esfuerzo que se piensa será requerido, en el trabajo que hay que realizar y otros factores que son parte de un medio.

El primer componente del líder es responder; el segundo es un entendimiento fundamental de las personas. Como en todas las prácticas una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación y otra es ser capaz de aplicar ese conocimiento a las personas y a las situaciones.

TIPOS DE LIDERAZGO

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO.

El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y sobre todo agresividad de un lado y del otro ninguna espontaneidad, ni iniciativa, ni información de grupos de amistad. A pesar de que aparentemente gustaban de las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación presentada.

El trabajo solamente se desarrollaba con la presencia física del líder; cuando éste se ausentaba, las actividades paraban y los grupos se expandían sus sentimientos reprimidos llegaban a comportamientos de indisciplina y agresividad.

LIDERAZGO LIBERAL.

A pesar que la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue simplemente mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, perdiendo mucho tiempo en discusiones más dirigidas a problemas personales que relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto con relación al líder.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.

Hubo formación de grupos de amistad y de relaciones cordiales. El líder y los subordinados pesaron desarrollar comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones aún cuando el líder se ausentaba, hubo un nítido sentido de responsabilidad y de compromiso personal.

además de una impresionante integración grupal, dentro de un grupo de satisfacción.

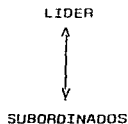
En la vida real un líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con las tareas a ser ejecutadas o llevadas a cabo. El líder hace cumplir órdenes, como también consulta a los subordinados antes de tomar alguna decisión, como también sugiere a algún subordinado realizar determinadas tareas; él utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo es saber aplicar cuál proceso dentro de que circunstancias y actividades a ser desarrolladas. (9)

ESTILO AUTOCRÁTICO



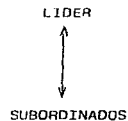
Enfasis en el líder

ESTILO DEMOCRÁTICO



Enfasis en el líder
y los subordinados.

ESTILO LIBERAL



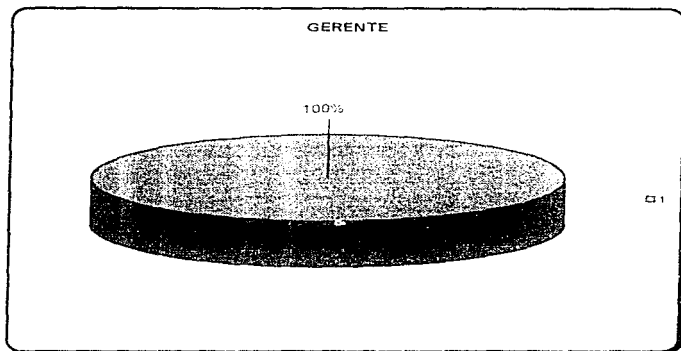
Enfasis en los
subordinados.

Ahora mostraremos los resultados del análisis gráfico de la fase de Dirección.

ANALISIS GRAFICO
DE LA EMPRESA ESTUDIADA
DIRECCION

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

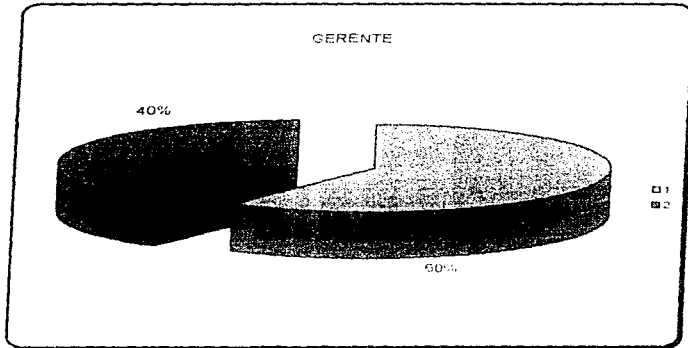
4 ¿ EN EL TRABAJO SE ESPECIFICA COMO SE REALIZARAN LAS FUNCIONES?



1.-SI

Así como se nombra anticipadamente quien realizará las funciones, también se especifica como se llevarán a cabo, puesto que nuevamente encontramos el 100% en el área gerencial.

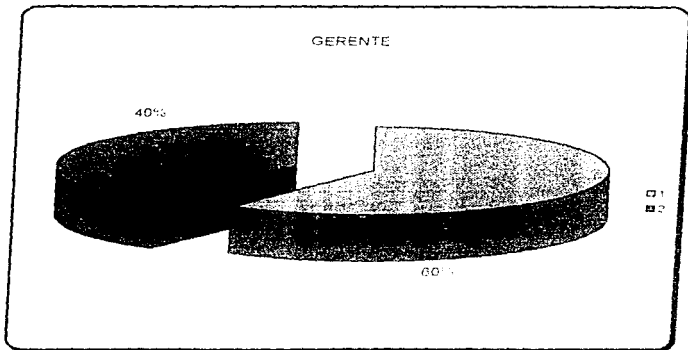
5 ¿ EN EL TRABAJO USTED DETERMINA CUANDO LLEVARAN A CABO LAS FUNCIONES?



1.-NO
2.-SI

2 gerentes determinan cuando se llevan a cabo las funciones, representando el 40%, y el 60% que son 3 gerentes no lo determinan, lo que nos indica la carencia en la uniformidad de criterios.

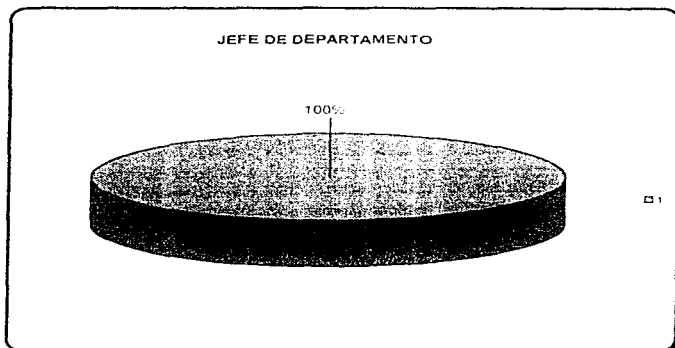
6. ¿EN LAS ACCIONES A SEGUIR, EN QUE SUPUESTO SE ENCUENTRA?



- 1.-CONCENSO ENTRE US TED Y SUS SUBORDINADOS
- 2.-DA ENFASIS EN LAS APORTACIONES PROPUESTAS

En este aspecto , nos podemos dar cuenta de la importancia que tienen las relaciones humanas en la empresa , puesto que 2 gerentes que representan el 40% , establecen una intercomunicación con sus colaboradores. Así mismo los 3 restantes son el 60% , dan énfasis a lo que sus colaboradores proponen.

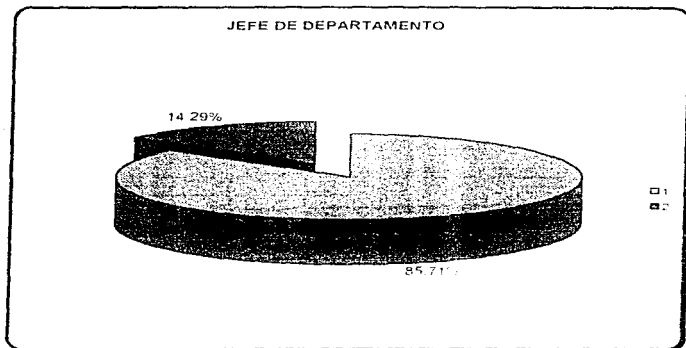
4 ¿EN EL TRABAJO SE ESPECIFICA COMO SE REALIZARAN LAS FUNCIONES?



1.-SI

Aquí podemos dar cuenta que en esta arca si se especifica como se realizan las funciones, de un total de 7 jefe de departamento que representa un 100%.

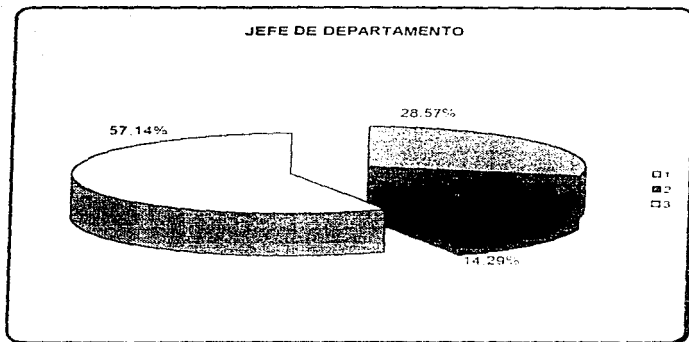
5. ¿EN EL TRABAJO USTED DETERMINA CUANDO SE LLEVARAN A CABO LAS FUNCIONES?



- 1.-SI
2.-NO

6 jefes de departamento que representan el 85.71%, determinan cuando se llevarán a cabo las funciones, en cambio 1 de ellos, que equivale al 14.29%, no lleva a cabo esta actividad, por lo que se pierde la unificación de criterios.

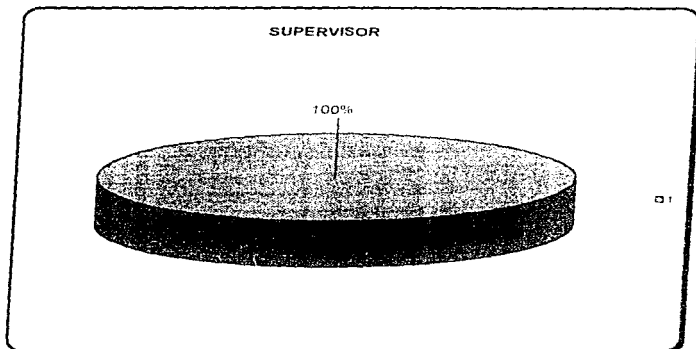
6. ¿EN LAS ACCIONES A SEGUIR EN QUE SUPUESTO SE ENCUENTRA?



- 1.- CONSENSO ENTRE USTED Y SUS SUBORDINADOS
- 2.- SE HACE LO QUE USTED DICE
- 3.- DA ENFASIS EN LAS APORTACIONES PROPUESTAS

Aquí encontramos que de los 6 jefes de departamento, 2 de ellos que representan el 28.57%, actúan de acuerdo a lo establecido con sus subordinados, por otro lado uno de ellos que representa el 14.29%, actúa si tomar en cuenta diferentes opiniones. Por otra parte 4 de ellos, que son el 57.14%, toman en cuenta las propuestas de sus colaboradores. Es importante saber escuchar y hacer que el personal participe, para hacerlo participe de la responsabilidad del trabajo.

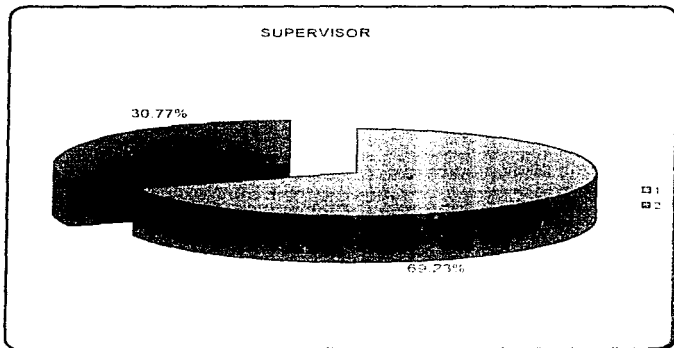
4. ¿EN EL TRABAJO SE ESPECIFICA COMO SE REALIZARAN LAS FUNCIONES?



1.-SI

En el área de los supervisores, donde 13 de ellos que representan el 100% coinciden en que sí se especifica cómo se deben de realizar las funciones, por lo que podemos decir que se cumple totalmente con esta función.

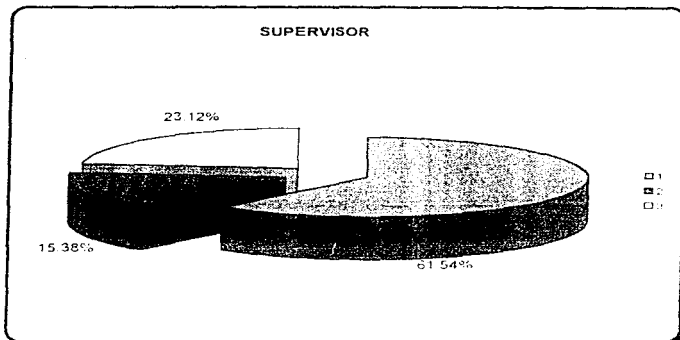
5. ¿ EN EL TRABAJO USTED DETERMINA CUANDO LLEVARAN A CABO LAS FUNCIONES?



- 1.-SI
- 2.-NO

Como podemos ver, sólo 9 supervisores que representan el 69.23%, determinan cuándo se llevarán a cabo las funciones, y 4 supervisores con el 30.77%, indican, que ellos no lo determinan. Esto nos muestra que existe confusión en cuanto al alcance de los puestos.

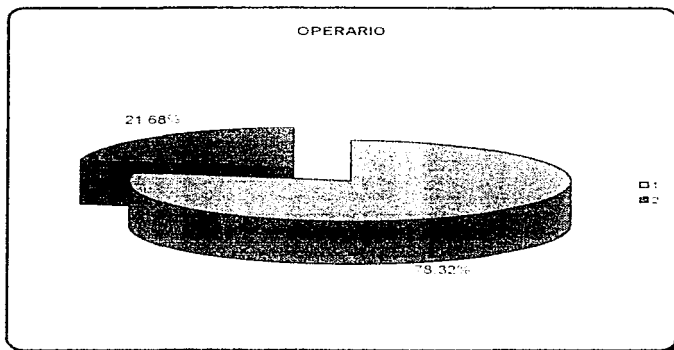
6. ¿EN LAS ACCIONES A SEGUIR EN QUE SUPUESTO SE ENCUENTRA?



- 1.- CONSENSO ENTRE USTED Y SUS SUBORDINADOS
- 2.- SE HACE LO QUE USTED DICE
- 3.- DA ENFASIS EN LAS APORTACIONES PROPUESTAS

Entre los supervisores encontramos que 8 de ellos, que representan el 61.54%, siguen la línea del consenso, en tanto 2, que es el 15.38%, mantienen la actitud de mantenerse en lo que ellos dicen y 3 de ellos, o sea el 23.12%, dan énfasis a las propuestas de los colaboradores.

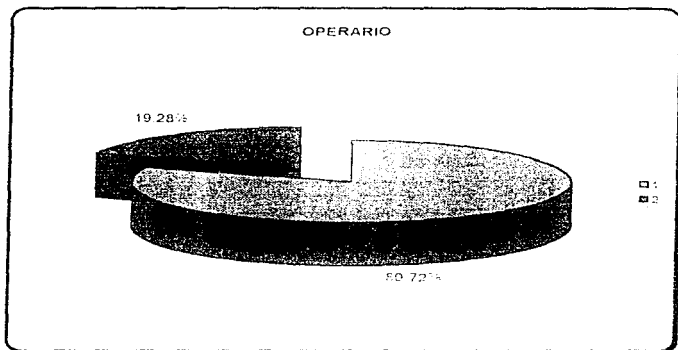
**4 ¿EN EL TRABAJO SE LE INDICA LO QUE SE ESPERA
OBTENER CON SU COLABORACION?**



- 1.- SI
- 2.- NO

De los 83 operarios, a quienes se les aplicó el cuestionario, a 65 de ellos se les indica ¿Qué se espera obtener con su colaboración?, lo que representa el 78.32%, mientras que 18 de ellos no reciben tal indicación, esto representa el 21.68%, lo que muestra la falta de unificación de criterios.

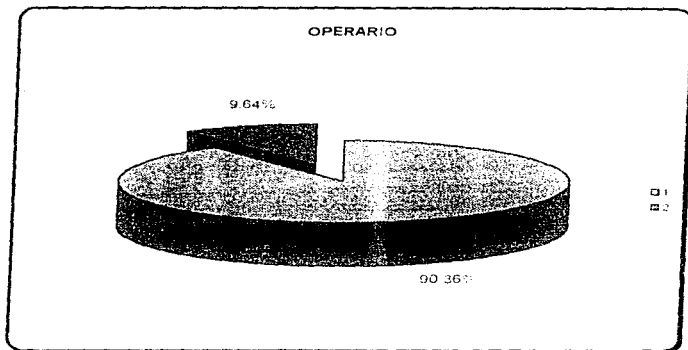
5. ¿EN EL TRABAJO LE EXPRESAN COMO LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES?



- 1.- SI
- 2.- NO

De los 83 operarios, a 67 de ellos sí les expresan cómo llevar a cabo sus actividades, lo que arroja un 80.72%, en cambio 16 de ellos manifestaron no recibir esa información, lo que representa un 19.28%, lo que nos indica que existen fallas en este aspecto.

6. ¿ESTA ENTERADO DEL PORQUE DE LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO?



1.- SI
2.- NO

De los 75 operarios encuestados, que representan el 90.36%, manifestaron estar enterados de la importancia que representa su trabajo y sólo 8 de ellos, o sea el 9.64% dijeron no saberlo, lo anterior indica que existen carencias en la comunicación entre el personal operativo y supervisión.

DIRECCION

ESTADO REAL DE LA EMPRESA

Pasando al aspecto de la dirección, es aquí donde encontramos la unión entre el elemento humano y su conducción para el logro de objetivos trazados.

Dentro de la empresa se observa un índice del 85% en el nivel de la dirección, de acuerdo a los resultados encontrados en las áreas de planeación y organización, podemos decir que se encuentra en un rango aceptable, aunque como en las áreas anteriores, es posible mejorar para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia.

La participación del personal de supervisión no es uniforme, lo que solo algunos participan, además de que a los operarios les desatienden en el sentido de que no hay buena comunicación para adentrarlos más en la empresa y hacer que se sientan parte de ella para que así estén más comprometidos a dar el máximo de su esfuerzo.

Por otra parte se observaron deficiencias en cuanto a la integración del trabajador, ya que de acuerdo a la investigación, resultó que algunos operarios no se les indica como llevar a cabo su trabajo, lo que refleja que el proceso de capacitación está deficiente y que se dá por entendido que el operario ya sabe como llevar a cabo las actividades.

Es muy importante hacer mención que se está descuidando la motivación, puesto que al operario no siempre se le indica que se espera de su colaboración hacia la empresa, así como que en algunos casos no se les indica la importancia que tiene su trabajo en la consecución de los objetivos.

Todo lo anterior es consecuencia de que la comunicación no es la ideal en una empresa que requiere de unión y concordia de todos sus integrantes.

AGNOSTICO.

DIRECCION.

En el paso siguiente de la investigación, está la dirección en la cual encontramos situaciones que pueden influir en el buen desarrollo de la empresa.

De los problemas detectados, uno que se observa constantemente, fue la deficiente comunicación y poca motivación, aunque esto en mayor medida se detecta en el área de supervisión; como consecuencia de este hecho, las indicaciones que recibe el personal operativo carecen de la fórmula que requiere su iniciativa, ya que el trabajador al desconocer lo que se espera de su colaboración, se pierde en la inmensidad de las actividades, por lo que las realiza en forma mecánica y sin interés, preocupándose sólo por cumplir con su jornada de trabajo y así recibir su remuneración económica. Esto origina un incremento en la falta de comunicación y por lo tanto se debilita la integración del grupo, la cual debe existir en todo equipo de trabajo, ya que sin ella se está frente a un obstáculo difícil de superar, lo que repercutirá negativamente en la consecución de los estándares de productividad previamente fijados.

Si a los operarios no se les da la capacitación necesaria, se estará perdiendo el tiempo en la ejecución de las actividades, lo que influirá en la productividad, en los objetivos y en los presupuestos trazados con anterioridad.

CONCLUSIONES DE DIRECCION

Cuando se han integrado los recursos humanos y materiales, es necesario que los sean dirigidos para llegar al logro de los objetivos.

Es muy importante que logremos conjuntar tanto los intereses grupales como los individuales, por lo tanto en el grado que haya buena armonía entre los grupos de trabajo, se lograrán las metas trazadas.

En este punto encontramos la autoridad, que es necesaria en toda organización, pero no olvidando que es necesario establecer y anunciar la autoridad para que todo marche de la mejor manera posible.

En toda empresa existe la autoridad y la delegación, esto la favorece totalmente porque propiciará una especialización y disminuirá las cargas de trabajo, así dentro de la dirección existe la supervisión, sin supervisión no existiría la línea de relación entre el área administrativa y los trabajadores, este aspecto es muy importante porque tiene una labor de comunicación e integración, por lo tanto quien tenga el papel de supervisor necesitará estar preparado en el área para poder cumplir con ese papel.

No podemos dejar de mencionar la motivación, elemento vital en todo organismo social, dado que tenemos que buscar la manera de motivar a los trabajadores y así obtener su máximo esfuerzo para poder lograr las metas deseadas.

El modelo que propone A. Maslow, nos muestra una serie de necesidades que persiguen satisfacer los individuos para lograr la completa realización ya que no siempre el dinero es el mejor motivador, sino que tenemos que saber exactamente que es lo que realmente motiva a la persona y ante que estímulo reacciona mejor el individuo.

Encontramos también el liderazgo que es la manera de influir positivamente o negativamente en los demás para el logro de metas y objetivos.

Esto nos lleva a la autoridad que representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas, por lo tanto es la posibilidad de imposición del árbitro por parte de la persona sobre la conducta de otras.

Dentro de la empresa, encontramos que al momento de determinar áreas de trabajo y niveles directivos no se ejerce la responsabilidad implícita en la autoridad, puesto que los responsables de cada área no siempre determinan cuando se llevarán a cabo actividades, lo que implica que existe el riesgo de duplicar el mando, aunque el problema es en los tres niveles directivos, se encontró en mayor medida en el nivel gerencial.

También se detectó que los intereses grupales pueden diferir de los individuales, dato es para algunas operaciones, no se les expresa correctamente lo que se espera de su colaboración y la importancia que representa que den su máximo esfuerzo en el desempeño de sus funciones, por lo que la motivación presenta carencias, así como la integración del individuo a la empresa, lo que necesita mayor atención a éstos aspectos.

CAPITULO V

CONTROL.

1. CONTROL.
2. PRINCIPIOS.
3. REGLAS.
4. EL PROCESO DE CONTROL.
 - A. MEDICION DEL DESEMPEÑO.
 - B. COMPARACION DEL DESEMPEÑO CON EL ESTANDAR.
 - C. CORRECCION DE LAS DESVIACIONES.
5. TIPOS DE CONTROL.
 - A. CONTROL CONCURRENTE.
 - B. CONTROL DE RETROALIMENTACION.
 - C. LA INFORMACION EN EL CONTROL.
 - D. CONTROL ANTICIPATIVO.
6. ANALISIS GRAFICO DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
7. ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA.
8. DIAGNOSTICO.
 - CONCLUSIONES.

C O N T R O L

DEFINICION.

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes.

Es la correlación sistemática de datos, para conocer la realización de los planes.

PRINCIPIOS.

DE CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL.

- . Es necesario distinguir " las operaciones del control ", de la " función " del control.
- . Las operaciones son de carácter técnico.
- . La función es de carácter técnica.

DE LOS ESTANDARES.

El control es imposible si no hay " Estándares " de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

DE CARACTER MEDIAL.

Un control sólo deberá usarse si el trabajo que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

DE EXCEPCION.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentran en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

REGLAS.

1. Hay que distinguir los pasos o etapas de todo el control.
 - . Establecimiento de los medios de control.
 - . Operaciones de recolección y concentración.

. Interpretación y valoración de resultados.
. Utilización de los resultados.

2. Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura la organización.
3. Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y de la función controlada.
4. Los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exige rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no se pueda realizar adecuadamente la función o bien se tienda a abandonar el control como inservible.
5. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones, por lo tanto deben actualizarse lo más que se pueda.
6. Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.
7. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.
8. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.
9. En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema:
 - .Análisis de hechos.
 - .Interpretación de los mismos
 - .Adopción de medidas aconsejables.
 - .Su iniciación y revisión estrecha.
 - .Registro de los resultados obtenidos. (1)

EL PROCESO DE CONTROL

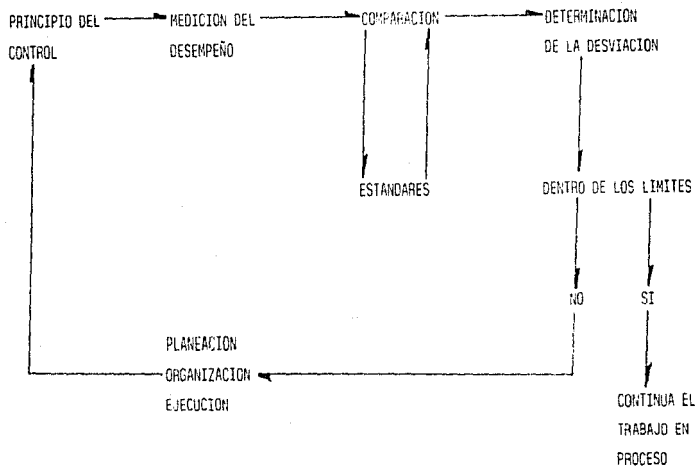
Para Franklin & Terry, el control consiste en un proceso compuesto de tres pasos definidos y que son universales: (2)

1. Medición del desempeño
2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.
3. Corregir las desviaciones aplicando las medidas correctivas necesarias.

1. CORREA A. JOSE ANTONIO. Manual de Desarrollo, México, AGSA, 1991, pp.22 - 23.

2. FRANKLIN & TERRY. Principios de Administración, México, CESA, 1985, pp. 500- 523.

FORMA ESQUEMATICA DEL PROCESO DE CONTROL.



MEDICION DEL DESEMPEÑO

En el proceso de control, el primer paso para medir el desempeño, principia con la consideración de los problemas de la medición. Expresado con brevedad, la medición es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

En ocasiones, cuando se enfrentan problemas de medición, es útil pensar en términos de logros tangibles e intangibles. Las unidades producidas, tarjetas llenadas y muestras distribuidas son mediciones tangibles. Indican la cuenta de varias unidades similares como total de valor de posición relativa para una entidad conocida.

COMPARACION DEL DESEMPEÑO CON EL ESTANDAR

El paso 2 del proceso de control es comparar el desempeño con el estandar, en realidad esto mide el desempeño. Cuando hay diferencia entre el desempeño y el estandar, por lo general se necesita criterio para evaluar su significado. Establecer una variación rígida absoluta o indicar una gama de lo que es satisfactorio no es adecuado. Las desviaciones relativamente pequeñas del estandar son aprobadas para el desempeño de algunas actividades, en tanto que en otros casos, una ligera desviación puede ser grave.

A este respecto, descubrir las desviaciones del estandar es en especial útil. También deben buscarse las sugerencias de entes descompañados al trabajo o están cerca de él, que indican que esfuerzos de control deben aplicarse. Cualesquiera datos de tendencias para el tema son útiles; además, la indicación de puntos con trolables, a diferencia de los de controlables, deben incluirse; en la mayoría de los casos, este paso de control, de comparar el desempeño con el estandar debe hacerse tan cerca del punto de desempeño como sea posible. Esto facilita los esfuerzos de control y ayuda en la localización de las áreas que deben corregirse; por lo general resulta en pérdidas mínimas.

Al comparar el desempeño con la base del control, es hacia la excepción a la que debe dirigirse la atención administrativa. El gerente no necesita preocuparse por las situaciones donde el desempeño es igual o se aproxima mucho a los resultados esperados. Además, la concentración en las excepciones requiere menos trabajo, ya que por lo general el número de partidas o elementos que tienen variaciones de importancia es pequeño comparado con el total. Esto nos lleva al principio adm

nistrativo de excepción; el control se facilitará concentrándose en las excepciones o variaciones notables, del resultado esperado o estándar. Este principio es importante en el control, significa que gran parte de los esfuerzos de control están dirigidos a los casos excepcionales o a aquellos que no se conforman de manera adecuada con el estándar o base de control. Son sólo los casos excepcionales los que requieren de acción remediativa.

CORRECCION DE LAS DESVIACIONES

Este es el tercer y último paso en el proceso de control, puede considerarse como el paso que asegura que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente planeados. Siempre que se descubran variaciones de importancia, es imperativo una acción enérgica e inmediata.

El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias o excesivas excepciones.

Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad rígida individual. Hacer responsable a un individuo por su trabajo, es uno de los mejores medios de lograr lo esperado. La responsabilidad individual tiende a personalizar el trabajo, se convierte en el trabajo de uno, la responsabilidad de uno para emprender las acciones necesarias para llegar a un desempeño satisfactorio, es responsabilidad de uno hacer cualquier corrección que pueda ser necesaria; en resumen, alguien hace algo al respecto y ese alguien es definido y conocido.

La acción remediadora es preferible a la acción correctiva; este es, este último paso en el proceso de control implica más que buscar dificultades y corregirlas. Debe descubrirse la verdadera causa de la dificultad y hacer esfuerzos para eliminar la fuente de la discrepancia. En esta forma, se obtiene una genuina ayuda y cooperación. Además, se obtiene una actitud favorable hacia el control, y esto es de especial importancia.

TIPOS DE CONTROL

CONTROL PRELIMINAR

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Representativo de esto, es el efecto de aplicar políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones y, en el caso de los segundos, definir que acciones específicas se realizarán.

En una secuencia preescrita, van a seguirse, el grado hasta el cual se sigan o no se evalúen, es mejor aplicando el proceso de control.

En realidad, la influencia de las políticas y procedimientos de control (parte de los esfuerzos de planeación) reflejan la cercanía de la planeación y el control, debe observarse que el control ayuda a unificar el entendimiento de las políticas y los procedimientos. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

EL CONTROL CONCURRENTE.

El control concurrente es la médula de todo sistema de control de operaciones, en el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos adecuados, en el tiempo preciso.

CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN.

La retroalimentación es de especial importancia en el control. El que fija los objetivos, entrega los requisitos a un procesador de información, el cual es una persona con la información necesaria para controlar a una computadora con la información adecuada. A su vez, el procesador de información, transmite la información requerida al sensor de control, también una persona o una computadora en donde el proceso de control se lleva a cabo; esto es, lo que espera el fijador de objetivos se compara con lo que en realidad se logra por las funciones fundamentales de la administración. Además, qué objetivos se fijan o su modificación así como la información usada, y la operación del sensor del control están afectadas por las fuerzas externas.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones.

La oportunidad es crítica si va a tener algún beneficio el control de retroalimentación. (2)

LA INFORMACION EN EL CONTROL

El papel de la información en el proceso de control es crítico. Sin información precisa y oportuna que puede ser usada con facilidad para la toma de decisiones, el sistema de control se desmoronará. Con las crecientes capacidades y decrecientes costos de las computadoras, es relativamente fácil para las compañías grandes o pequeñas, reunir grandes cantidades de datos en poco tiempo.

Es mucho más difícil resumir, analizar e interpretar los datos de manera de cambiarlos en información para la toma de decisiones administrativas. Algunas herramientas que pueden emplearse para resumir,

CONTROL ANTICIPATIVO

Idealmente, lo que deseamos en el control es un aviso o señal que indique cuando estamos a punto de meternos en dificultades sin reducir o detener nuestros esfuerzos productivos. La revisión después de hecho es útil, pero se puede ahorrar mucho tiempo y esfuerzo si tuvieramos el aviso de una bandera roja de inminentes desviaciones excesivas.

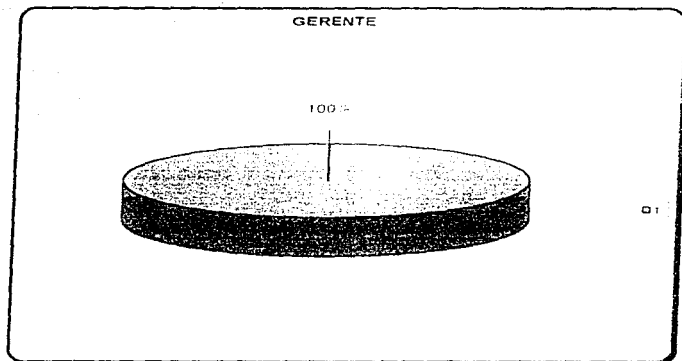
Cualquier actividad puede ser controlada con respecto a uno o a todos los factores que siguen:

1. Cantidad
2. Calidad
3. Uso del tiempo
4. Costos (3)

Como última fase del proceso administrativo, presentamos el análisis gráfico del control.

**ANALISIS GRAFICO
DE LA EMPRESA ESTUDIADA
CONTROL**

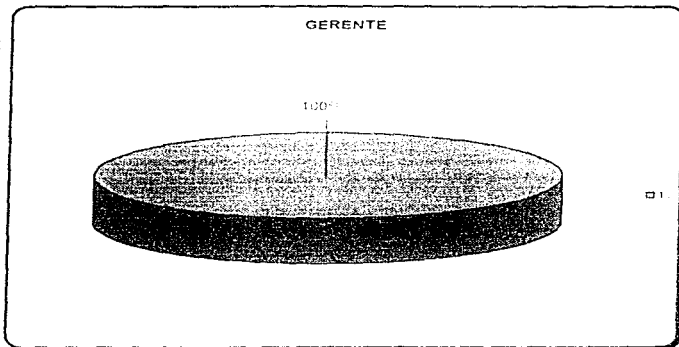
7. ¿EN EL TRABAJO USTED ANALIZA EL PORQUE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS?



1.SI

Los 5 gerentes encuestados, que representan el 100% sí analizan el por qué de los resultados obtenidos, por lo que se observa que se tiene bases sólidas para llevar a cabo una adecuada planeación a futuro.

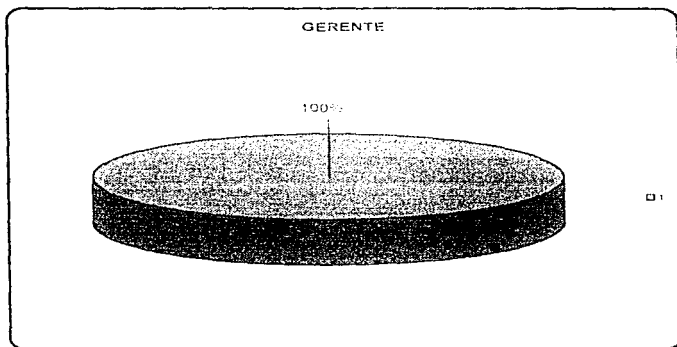
8. ¿COMPARA LOS RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA LOS ESPERADOS?



1.-SI

Todos los gerentes encuestados que son 5 y que representan el 100%, comparan los resultados obtenidos contra los que se habían trazado, lo que nos indica que esta área si lleva a cabo los procesos de control necesarios.

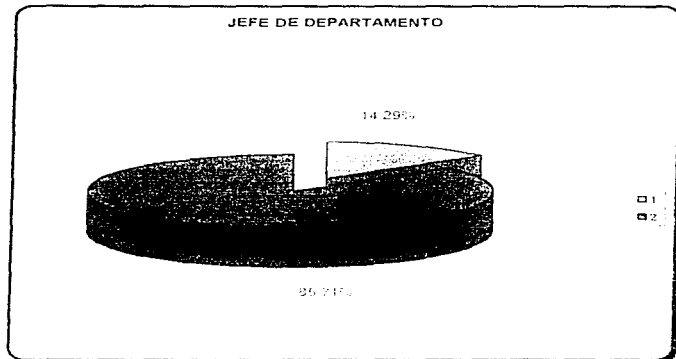
9. ¿EN EL TRABAJO, TOMA EN CUENTA LOS RESULTADOS OBTENIDOS PARA PROYECCION DE UNA NUEVA PLANEACION?



1-51

Nuevamente el 100% de los gerentes, que son 5, toman en cuenta los resultados obtenidos, para la nueva planeación, por lo que esta área es de las más cuidadosas en el desarrollo de las actividades.

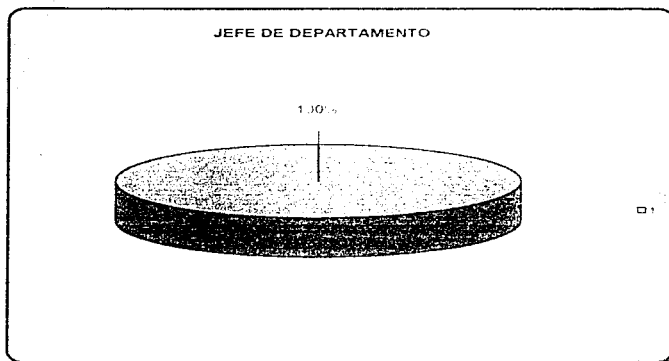
7. ¿EN EL TRABAJO USTED ANALIZA EL PORQUE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS?



- 1. SI
- 2. NO

Para 6 jefes de departamento, que representan el 85.71%, de los resultados obtenidos si los dan la debida importancia, puesto que si analizan el por que se llegó a dichos resultados, en contra parte un jefe de departamento que representa el 14.29%, no analiza los resultados, ocasionando con ello problemas en el proceso de control.

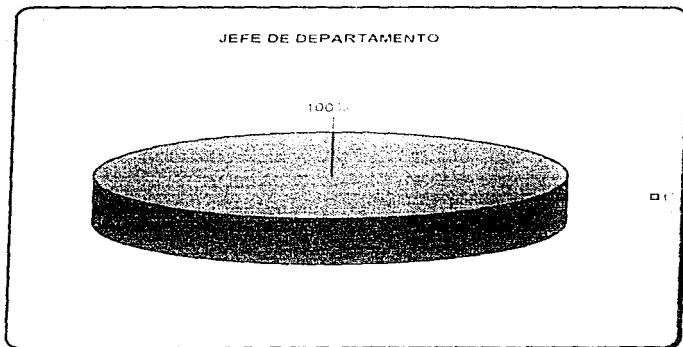
8. ¿COMPARA LOS RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA LOS ESPERADOS?



1.S1

Como podemos observar los 7 jefes de departamento que representan el 100% de la muestra, comparan los resultados que se obtuvieron contra los que se habían propuesto alcanzar.

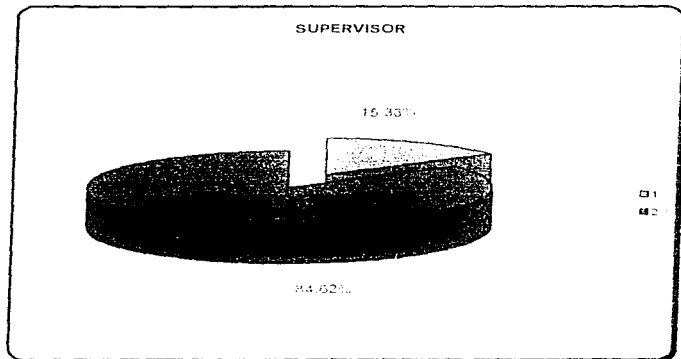
9. ¿ EN EL TRABAJO, TOMA EN CUENTA LOS RESULTADOS OBTENIDOS PARA LA PROYECCIÓN DE UNA NUEVA PLANEACION?



1.-SI

En el momento de proyectar una nueva planeación, los 7 jefes de departamento que representan el 100%, si toman en cuenta los resultados obtenidos para llevar a cabo la planeación por lo que podemos decir que se cubren con los lineamientos que se requieren.

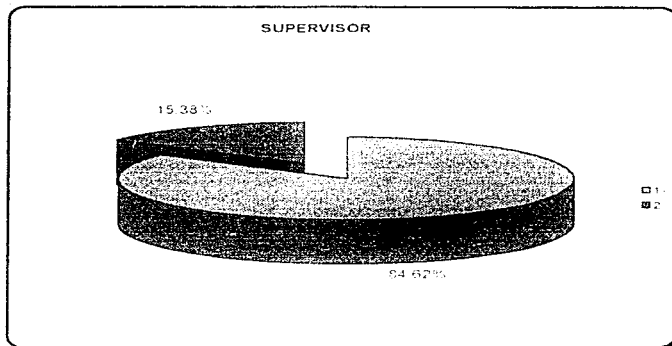
7. ¿EN EL TRABAJO USTED ANALIZA EL PORQUE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS?



1.SI
2.NO

11 de los supervisores encuestados, que representan el 84.62%, si analizan el por que de los resultados obtenidos, en cambio 2 de ellos que representan el 15.38%, no realizan un análisis. Aquí se presenta un error, ya que al no analizar la situación se puede caer en el mismo error.

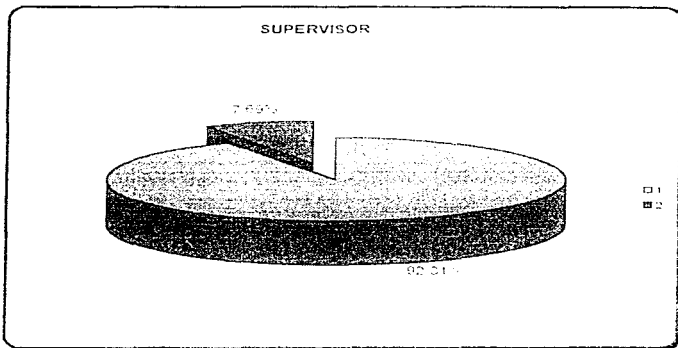
8. ¿COMPARA LOS RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA LOS ESPERADOS?



- 1.-SI
- 2.-NO

Al igual que en la pregunta anterior, son 11 los supervisores que sí comparan los resultados obtenidos contra los esperados, esto representa el 84.62%, solo 2 con un 15.38%, no realizan la comparación de los resultados.

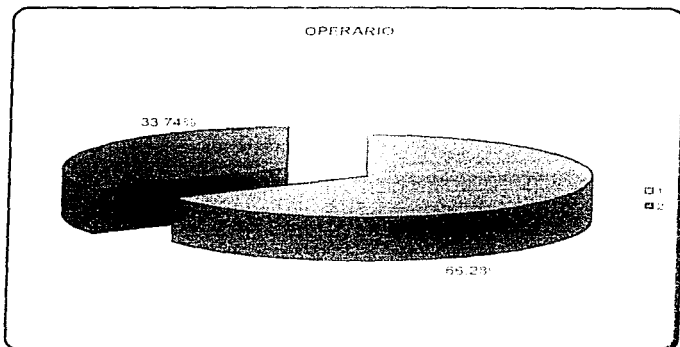
9. ¿EN EL TRABAJO, TOMA EN CUENTA LOS RESULTADOS OBTENIDOS PARA LA PROYECCION DE UNA NUEVA PLANEACION?



1.-SI
2.-NO

De los 13 supervisores encuestados, 12 de ellos que representan el 92.31%, sí toman en cuenta los resultados obtenidos para proyección de una nueva planeación, solo 1 de ellos que representa el 7.69%, no lo hace, lo que nos muestra que no hay uniformidad en criterios.

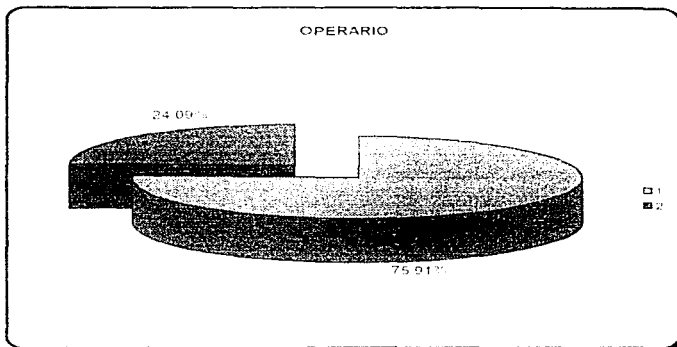
7. ¿SABE PARA QUE SIRVE EL RESULTADO QUE USTED OBTIENE CON EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?



- 1.- SI
2.- NO

Otra falla detectada es la siguiente: sólo 55 de los operarios encuestados saben para qué sirve el resultado de su trabajo, representando el 65.23%, en cambio 23 de ellos no saben para qué sirve el resultado que logran, arrojando al 33.74%, presentándose nuevamente problemas de comunicación.

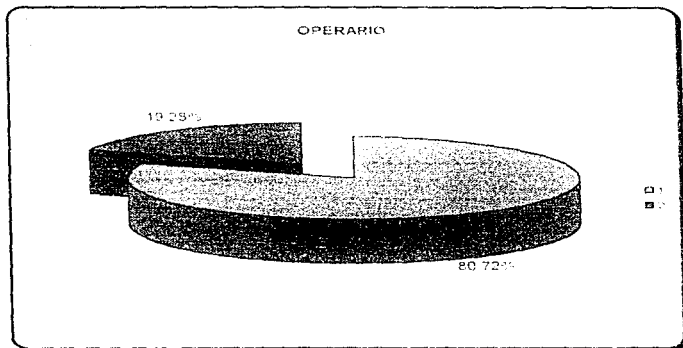
8. ¿EN EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑA LE DAN A CONOCER
LOS RESULTADOS QUE OBTIENE CON SU DESEMPEÑO?



1.- NO
2.- SI

De los 83 operarios encuestados, 63 de ellos que representan el 75.91%, no conocen el resultado que obtienen de su trabajo, y solo 20 de los encuestados sí conocen el resultado de su trabajo representando esto un 24.09%.

**9. SI LOS RESULTADOS NO SON LOS DESEADOS,
¿ MODIFICA SU SISTEMA DE TRABAJO ?**



- 1.-SI
2.-NO

Al momento de obtener los resultados, cuando estos no fueron los deseados, 67 de los encuestados que representa el 80.72% sí modifican su sistema de trabajo, en cambio 66 de ellos con un 19.28% no lo realizan, lo que conlleva a que persistan los errores.

ESTADO REAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA
CONTROL

En cuanto al control, es la función en que encontramos el mayor porcentaje de aplicación con un 94%, en donde la apariencia y los resultados obtenidos en el ejercicio anterior son analizados para poder planear al siguiente, en general la aplicación es correcta, puesto que en el nivel gerencial, todos analizan el porque de los resultados y en menor medida lo llevan a cabo los jefes de departamento y supervisores.

Así mismo gerentes y jefes de departamento realizan la comparación de resultados más no así algunos supervisores.

Los resultados obtenidos se toman de base para proyectar nuevos planes, aunque de nuevo no todos los supervisores lo hacen; también existen ciertas fallas en el personal de supervisión puesto que hay algunos supervisores que no le dan la importancia necesaria a los resultados, no los analizan y tampoco comparan los resultados obtenidos con los planteados.

En otro aspecto del control encontramos una falla en relación a los operarios, ya que de nuevo no les dan la importancia necesaria, puesto que no les dan a conocer el resultado de su trabajo y esto constituye un grave error ya que el operario desconoce lo que se obtuvo con su colaboración y puede llegar a perder el interés, al trabajar mecánicamente sin alguna base firme por lo tanto no puede modificar su sistema de trabajo si no se le informa que se logra con sus actividades dentro de la empresa.

DIAGNOSTICO.

Hemos llegado a la última etapa del proceso administrativo; el control; que es donde se establece la mayor atención aunque aún así existen algunas anomalías que ya se mencionaron, por lo que a continuación trataremos las consecuencias que repercuten en la empresa.

Derivado de que algunos supervisores no analizan los resultados obtenidos en su área de trabajo, así como tampoco los compararon con los que previamente se habían propuesto, de esta manera se encuentran ante el problema de no tener bases firmes para realizar sus reportes respectivos, mismos que no reflejan la realidad de las situaciones, por lo que esa información influirá negativamente en el proceso de planeación para el siguiente periodo o ejercicio.

Otro aspecto en el que se encuentran fallas es el relacionado con la comunicación con los operarios, puesto que la mayoría de las veces no les dan a conocer los resultados que se obtuvieron con su trabajo; esto origina que debido a ese desconocimiento, los trabajadores pierdan interés en su trabajo y tal vez no lo hagan de la mejor manera, repercutiendo así en la calidad del servicio. Si no se corrigen esos errores, no se estará en posibilidades de modificar el sistema de trabajo cuando así se requiera y no se podrán alcanzar los objetivos trazados previamente.

CONCLUSIONES DE CONTROL

Control, es la verificación para comprobar si todas las acciones ocurren de conformidad con el plan adoptado las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

En otras palabras el control es la etapa donde visualizamos si los objetivos establecidos en la etapa de planeación se han logrado o no, este proceso de control es llevado a la práctica por los diferentes niveles jerárquicos de la organización, por medio de estándares establecidos con anterioridad, en el proceso de planeación. Cuando los objetivos no se han logrado, el control nos facilitará el detectar dónde se realizó la desviación, el saber dónde surgió esta, con rapidez, nos permitirá ser más competitivos, tener un tiempo de respuesta menor con todo lo que con ello represente. El control es vital para la organización porque le permitirá modificar o cambiar su operación para ser más competitivos y más eficientes.

Finalmente los datos obtenidos en el control, deben ser tomados en cuenta para elaborar una nueva planeación, por lo que tiene un papel de retroalimentación, por ello deben existir buenos canales de comunicación para que esta información pueda ser utilizada en la toma de decisiones tendientes a lograr los objetivos trazados.

En la empresa estudiada, este aspecto es de los que muestra una gran atención por los niveles de dirección aunque hay ciertas fallas que pueden ser corregidas.

FALTA PAGINA

No. 121

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación podemos concluir que:

. La hipótesis rula se rechaza y se aceptan las de trabajo y alterna, las cuales se enuncian a continuación:

HIPOTESIS DE TRABAJO: " Si la empresa NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V. Aplica el proceso administrativo eficientemente, estará en condiciones de competir por el liderazgo en el mercado nacional de mensajería y paquetería con las empresas que han tenido un poderado crecimiento."

HIPOTESIS ALIENA: " Que la empresa de mensajería y paquetería NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V., establezca la correcta aplicación del proceso administrativo, podría posicionarla para competir por el liderazgo en el mercado nacional de mensajería y paquetería. "

Estos aspectos se explican, tomando en cuenta que debido a la introducción de diversas compañías de mensajería y paquetería, se obliga a la empresa estudiada a dar su mejor esfuerzo, en el servicio que presta, por lo que se debe prestar mayor atención en cuanto a la aplicación del proceso administrativo.

. En la empresa estudiada, si se aplica el proceso administrativo esto se pudo corroborar gracias a la investigación realizada y después de haber llevado a cabo el análisis respectivo de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación.

. Así como se pudo concluir, que si se aplica el proceso administrativo, se constató que el mismo, tiene defectos de aplicación, puesto que dentro del organismo, existen anomalías, como las que a continuación se mencionan:

. Al momento de planear no se cuenta con la participación de las personas de los niveles superiores, por lo que no hay uniformidad de criterios y se crean confusiones en cuanto a las actividades a realizar.

- . Se detectó una falla en la asignación de actividades y así como en la designación de los lugares de trabajo, por lo que la duplicidad de funciones es un problema latente en los distintos niveles jerárquicos.
- . Dentro de la empresa, la comunicación presenta ciertas carencias la cual trae consecuencias graves, ya que esta va ligada a la motivación que se le puede otorgar al personal. Esta deficiencia es general, aunque se presenta en mayor medida en el puente que existe entre el personal de supervisión y los operarios, hacia los cuales la mayoría de las ocasiones no se les informa de la forma positiva o negativa en la que laboran, por otro lado la capacitación a los operarios no es la adecuada y repercute en el desarrollo del trabajo de los mismos.
- . Se observó que al obtener los resultados, hay ciertos supervisores que no analizan y comparan, por lo que sus reportes carecen de objetividad puesto que no reflejan la realidad, por lo que se están en condiciones de transmitirlos y tomarlos en cuenta para la futura planeación.
- . Aunque es un hecho que la empresa NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V., aplica el proceso administrativo, éste es deficiente y por lo mismo surgen anomalías en el desarrollo de las actividades diarias. Se está en la posibilidad de corregir esos errores para que así el proceso administrativo sea una herramienta que bien aprovechada, permita a la empresa un desarrollo hacia la consecución de los objetivos trazados en la planeación, todo lo anterior permitirá establecer principios, tácticas y estrategias, las cuales serán, una guía que auxilie la realización de las actividades que acompañan el fin que se persigue.

- . Al momento en que la empresa ponga en práctica las correcciones requeridas, estará en condiciones para buscar lo que toda empresa organizada busca, el liderazgo en su ramo, en éste caso ante la oportunidad de competir por el liderazgo del mercado nacional de mensajería y paquetería.
- . Dadas las circunstancias que privan actualmente en la economía nacional, se hace necesario que se insista en la labor de equipo y trabajo de grupo, ya que de esta manera se estará en la posibilidad de crear mejores condiciones de trabajo. Lo que permitirá eliminar gastos innecesarios, económicos como el factor tiempo, con lo que se pueda incrementar la productividad de la empresa y se contará con los recursos necesarios para hacer frente a la competencia.
- . Finalmente podemos decir que la empresa NATIONAL EXPRESS S.A. de C.V. tiene un gran potencial por explotar dentro del mercado de la mensajería y paquetería. Potencial que sería aprovechado al aplicar correctamente el proceso administrativo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, así como las observaciones realizadas, presentamos las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que las personas que están a la cabeza de los diferentes niveles jerárquicos, se reúnan para analizar los resultados obtenidos en su diferentes áreas, para unificar criterios y líneas de acción.

Es necesario recalcar que si se pretende competir en el mercado, es recomendable actuar con más cuidado al trazar los lineamientos de planeación futura, lo que constituirá un buen momento para luchar por el liderazgo en el giro de la mensajería y paquetería.

- Se deben establecer desde su principio, las actividades a realizar y quien será el encargado de llevarlas a cabo, para lo cual es conveniente un análisis de puestos que permita conocer las características que debe poseer quien aspire a cubrir algún espacio productivo dentro de la empresa.
- Designar anticipadamente los lugares o espacios de trabajo, todo esto con la finalidad de evitar en lo posible la pérdida de tiempo, que se puede presentar con motivo de no contar con un espacio propio para desempeñar las funciones asignadas.
- Establecer mejores canales de comunicación, en toda la empresa y en mayor medida de supervisor a operarios; se aconseja establecer fechas para realizar reuniones en las cuales se puedan abordar temas de interés para la organización y los colaboradores.

Es necesario que exista más unión entre el personal de supervisión y los trabajadores a su cargo, esto permitirá el desarrollo de la comunicación entre ambos, así como un espíritu de equipo, indispensable para el desarrollo de una organización.

- Fomentar la iniciativa del operario, motivándolo a realizar su mayor esfuerzo, en este punto se podrían establecer premios por productividad, asistencia o puntualidad, así como la designación del empleado del mes, de esta forma el empleado se sentirá parte de la empresa y habrá que se le toma en cuenta en su trabajo.

Se requiere establecer periodos de capacitación y actualización en todos los niveles, para así ir avanzando de acuerdo a los cambios que se pueden generar en el medio ambiente.

- Analizar cuidadosamente los resultados obtenidos, así como el proceso que se siguió para obtenerlos, de esta forma se sabrá en donde hubo errores y se podrá establecer la corrección necesaria.
- Llevar a cabo el proceso de control durante el transcurso de las actividades y no esperar hasta que termine la misma, esto ayudará a detectar posibles desviaciones y corregirlas al instante sin tener que esperar a que se origine otro problema.
- Informar a los operarios los resultados obtenidos con su trabajo y hacerles ver la importancia que el mismo tiene para la empresa, con esto se estará fomentando la participación de los trabajadores y su desempeño se tornará más eficiente.
- Por último proponemos que ante cualquier obstáculo que se encuentre, se recurra a la ayuda y orientación del Licenciado en Administración, el cuál es la persona idónea para auxiliar a la empresa, puesto que cuenta con los conocimientos necesarios para detectar fallas y proponer medidas correctivas, pero sobre todo medidas preventivas.

B I B L I O G R A F I A

- MEGGINSON, León y Mosley C. Donald. Administración. Conceptos y Aplicaciones. México, Continental. 1988.
- GEORGE, Terry y Franklin. Principios de Administración. México, CECSA. 1985.
- CERTO C. Samuel. Administración Moderna. México, Mc. Graw Hill 1995.
- KOONTZ, Harold y Cyril O'Donell. Elementos de Administración Moderna. México, Mc. Graw Hill. 1976.
- REYES P. Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 2ª Parte. Limusa. 1985.
- CORREA A. José Antonio. Manual de Desarrollo. México, ACPSA 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc. Graw Hill. 1994.
- STONER, James y Wankel Charles. Administración. México. Prentice Hall. 1997.
- SORRILLA A. Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. México, Aguilar León y Gal Editores. 1990.
- FISHER, Laura. Investigación de Mercados. México, Mc. Graw Hill 1991.
- RABASA G. Emilio. Mexicanos: Esta es tu Constitución. México Cámara de Diputados. 1995.
- Ley de Vías Generales de Comunicación. México. Porrúa. 1994
- Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal. México. Porrúa. 1994.
- Ley del Servicio Postal Mexicano. México. Porrúa. 1994.
- National Express S.A. de C.V. Manual de Bienvenida. México 1990

H E M E R O G R A F I A

ESTRADA, Ivette. "Todo cabe en un paquete" en: Expansión, México. 27 de octubre de 1993.

PONTE T., Elenito. "El primer centro operativo" en: El Mensajero. México. 1994.

DIRECTORIO TELEFONICO. Sección Amarilla de la ciudad de México. 1990, 1993, 1994.