

48
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
PARA LAS EMPRESAS MADERERAS DEL D.F."**

Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:

**DURAZO HERNANDEZ OLGA ARACELI
SALAZAR GONZALEZ GUADALUPE**



ASESOR DEL SEMINARIO
DRA. ARACELI MARIA DE JESUS JURADO ARELLANO

México, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Este trabajo de tesis lo dedico a:

Mis hijos, por constituir mi principal aliento y motivación en mi vida.

A Paolo, por su apoyo moral y de compañero incondicional.

A todos por los que soy, Gracias.

A mi Alma Mater agradezco la oportunidad de formarme integralmente tanto como persona como profesionista.

A mis profesores de toda la carrera por haber contribuido en dicha formación.

A nuestra asesora de tesis **Dra. Araceli por habernos guiado pacientemente a través de toda la investigación y habernos otorgado un poco de su gran experiencia.**

A mi compañera de tesis Lupe por haberme apoyado no solamente en el trabajo de investigación sino con su apoyo moral de amiga.

OLGA

Este trabajo de investigación quiero dedicarlo a mis padres que siempre me apoyaron incondicionalmente en todos los aspectos de mi vida. Ya que sin su ayuda y comprensión no hubiese logrado concluir esta meta que me propuse alcanzar.

También quiero dedicarlo a mis hermanos y hermas que de una u otra manera me brindaron su apoyo.

A nuestra asesora de tesis Dra. Araceli que siempre nos guió pacientemente, al mismo tiempo que nos transmitía un poco de su gran experiencia profesional.

A mi amiga y compañera de tesis Olga ya que compartimos momentos gratos y desagradables en la realización de este trabajo.

Así mismo agradezco a la UNAM el haberme brindado la oportunidad de formarme como profesionista y a todos mis profesores por haber contribuido endicha formación.

GUADALUPE

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES	3
CAPITULO II. EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA MADERA EN MEXICO.....	5
CAPITULO III. EL COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LA INDUSTRIA MADERERA.....	11
CAPITULO IV. MARCO TEORICO	
4.1 El proceso administrativo en las empresas	17
4.1.1 Planeación.....	18
4.1.2 Organización	39
4.1.3 Integración.....	66
4.1.4 Dirección.....	86
4.1.5 Control.....	119
CAPITULO V. METODOLOGIA	
5.1 Objetivos.....	139
5.1.1 Objetivo general	139
5.1.2 Objetivos específicos	139
5.2 Alcance de la investigación.....	140
5.3. Problemática.....	141
5.4. Hipótesis de trabajo y variables	143
5.5. Levantamiento y comportamiento de la información.....	146
5.6. Resultados de la información.....	147
CAPITULO VI. ANALISIS DE LA INFORMACION	149
CAPITULO VII. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO.....	169
CONCLUSIONES.....	184
BIBLIOGRAFIA.....	199
ANEXO	
GLOSARIO	
CUESTIONARIO E INSTRUCCIONES	
GRAFICAS	

INTRODUCCION

La industria maderera en México ha sido y continúa siendo una de las industrias que menos atención se le ha prestado, y a su vez una de las que cuenta con mayor potencial de desarrollo debido a la falta de explotación planificada, organizada dirigida y controlada. Actualmente su desarrollo ha estado supereditado al desarrollo de otras industrias como ha sido en mayor parte la industria de la construcción, impidiendo de tal forma su pleno desarrollo independiente y autónomo de otras industrias y sectores industriales.

De la misma forma, la obsolescencia en sus procesos productivos, la falta de tecnología adecuada y moderna, así como las restricciones de tipo ecológico a las que han estado sujetos los productos forestales mexicanos en el extranjero han jugado un papel protagónico como factores en el decrecimiento del mismo sector.

Los esfuerzos de esta investigación están encaminados a proponer las estrategias o elementos de administración necesarios a la luz del proceso administrativo, de tal forma que apoyen el crecimiento sostenido e independiente de la industria maderera en el Distrito Federal. Para el cumplimiento del tal objetivo la presente investigación se ha dividido en la descripción de los antecedentes de la industria maderera en el Distrito Federal, donde se trata de exponer lo que ha sido y es la industria maderera en tal región.

De igual forma se describe el proceso productivo a los que se somete la madera en rollo como materia prima en bruto para la elaboración de los diferentes productos forestales como son la escuadria, la chapa y el triplay, los postes, pivotes, morillos entre otros productos; prosiguiendo con la investigación se hace referencia al comportamiento de la industria maderera en los últimos años como forma para identificar cuáles son y fueron las perspectivas y estrategias que enfrenta la industria maderera. A manera de marco teórico de referencia se analizan las diferentes fases del proceso administrativo (planeación, organización, integración y control con el fin de identificar los elementos principales para cada una de las fases del proceso, y así facilitar el análisis de los mismos elementos en el caso práctico.

A partir de la determinación de los objetivos generales y específicos de la investigación, así como de igual forma el alcance de la misma, y el establecimiento de las diferentes hipótesis de trabajo, se lleva a cabo el levantamiento de información a las empresas madereras en el área delimitada para llevar a cabo la investigación (Distrito Federal) utilizando como medio de recolección de datos la encuesta. Una vez obtenidos los datos, se realiza un análisis de los mismos a fin de determinar la información necesaria para poder estructurar la serie de propuestas administrativas para cada una de las fases del proceso administrativo en las empresas madereras del área de estudio.

Finalmente la investigación concluye con un capítulo dedicado a las principales conclusiones derivadas de la misma con las que se pretende extraer las enseñanzas esenciales de esta investigación llevada a cabo con el fin de servir como una herramienta útil para los administradores, contadores, ingenieros, en fin toda persona interesada en el desarrollo independiente sustentable y sostenido de la industria maderera.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

México es un país de gran riqueza forestal. Su territorio está constituido en un 70 % por terrenos forestales, de los cuales el 32.22 % corresponde a superficies arboladas. Se consideran terrenos forestales los suelos que por estar propensos a una erosión intensa, necesitan estar protegidos por la vegetación forestal (árboles, vegetación arbustiva o matorrales) para asegurar su perpetuidad. También es suelo forestal el que, por ser de reciente formación geológica, necesita una cubierta vegetal permanente para asegurar la formación de suelo fértil.

La superficie arbolada mexicana comprende 44.2 millones de hectáreas y el crecimiento natural del bosque que sustenta permite el aprovechamiento anual de 44.7 millones de metros cúbicos. En los periodos de explotación de 1978 y 1979 sólo se logró obtener la sexta parte de esta cantidad, es decir, 4.45 millones de m^3 . La superficie arbolada brinda a nuestro país una producción total de 14,101 miles de m^3 rollo, de esta producción un 39% se dedica a la industria (5,499.40 miles de m^3 rollo) y un 61% dedicada a la leña y carbón vegetal (8,601.60 miles de m^3 rollo). Por otro lado sólo un 2% de la producción total participa en el mercado mundial de productos forestales.

De lo anterior se puede observar que desgraciadamente México, con una amplia área arbolada tiene una producción extremadamente baja, cuya canalización hacia la industria y la exportación no contribuye de manera fundamental al desarrollo del país (P.I.B.). En el transcurso de periodos anteriores la participación del sector al desarrollo económico e industrial no ha sido significativa.

El potencial productivo anual que en términos maderables sustenta la superficie arbolada del país, se compone del volumen que representa su crecimiento anual y por un volumen adicional posible de aprovechar como resultado de la aplicación de mejores técnicas silvícolas.

Se estima que en las condiciones actuales, el potencial maderable que cada año se puede aprovechar, sin detrimento de la conservación y del mejoramiento del recurso forestal, es del orden de 56.8 millones de m^3 de madera en rollo de los cuales el 78.7 %, o sea 44.7 millones de m^3 , corresponde al volumen en que cada año crecen los árboles.

Como respuesta por parte del gobierno de nuestro país a la problemática inminente por la que atraviesa la industria forestal y maderera, se determinó la necesidad de revisar la constitución con el fin de reformar y derogar diversas fracciones del Art. 27 constitucional. Estas reformas y derogaciones vienen a sentar las bases para el desarrollo del campo y constituyen las herramientas para fomentar la libre asociación para la producción. La gama de posibilidades que se abren en el sector forestal y maderero son muy amplias para permitir el repunte de estas industrias en el país.

CAPITULO II. EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA MADERA

PROCESO DE TRANSFORMACION

El objetivo del técnico forestal es obtener un rendimiento sostenido. La cosecha anual de madera no debe de superar el incremento anual de bosques. El incremento anual es el volumen de madera que anualmente se añade a todos los árboles. Para obtener una cosecha anual sostenida de un bosque coetáneo con una rotación de veinte años, se procede como sigue:

Se divide el área en veinte rodales iguales. Cosechando cada año árboles de un rodal, se obtienen al final de veinte años, un bosque con veinte rodales que difieren en edad, un año entre sí. Cada rodal tiene en la próxima rotación el mismo volumen de madera.

LAS ESPECIES FORESTALES

Las especies forestales se pueden clasificar en dos grupos: las coníferas y las latifoliadas.

1. Los pinos son coníferas; tienen agujas y conos.
2. Las coníferas pertenecen a las gimnospermas. Sus semillas están al descubierto encima de las escamas.
3. La escama con dos semillas.
4. La semilla es alada; se dispersa con el viento.
5. Los encinos son especies latifoliadas; tienen hojas.
6. Las latifoliadas pertenecen a las angiospermas. Sus semillas están envueltas por un tejido vegetal.

El árbol es un vegetal leñoso. Tiene una altura mayor a tres metros. Existen árboles que pueden alcanzar noventa metros de altura y un diámetro de tres metros. Los arbustos tienen una altura menor de tres metros y poseen tallos ramificados.

INFLUENCIAS DEL BOSQUE

El bosque tiene valores directos e indirectos. La madera, el carbón y los frutos representan valores directos del bosque. Los valores indirectos estriban en la influencia del bosque sobre el clima, el suelo y el agua.

Clima: en comparación con el campo abierto el bosque tiene clima propio.

Temperatura: durante el verano la temperatura en un bosque es más baja, en el invierno es más alta, es decir, cuando la temperatura en el bosque es más baja en verano, la humedad relativa es más alta.

Suelo: el crecimiento de los árboles depende de las propiedades físicas y químicas del suelo. De éstas las propiedades físicas, como el drenaje y la aireación tienen mayor importancia.

Propiedades químicas del suelo

Además de las propiedades físicas, la composición química del suelo también influye en el desarrollo de los árboles; esta composición depende de la roca madre, del clima, de la actividad biológica, del tiempo y de la topografía.

El bosque sin intervención mantiene el estado de fertilidad del suelo. Con la muerte del árbol, la caída de las hojas y las ramas, devuelven los minerales al suelo.

Agua

La influencia del bosque sobre el recurso del agua, depende del clima, del suelo, de la topografía y el tipo de bosque.

Plantación

El incremento anual de madera en plantaciones puede variar entre los diez y veinticuatro metros cúbicos por hectárea al año. En contraste del bosque natural produce solamente hasta cinco metros cúbicos por hectárea al año. Esta diferencia se debe principalmente al uso de especies de rápido crecimiento y a la optimización del espacio en las plantaciones.

El establecimiento de plantaciones requiere atención para la preparación del terreno, la selección de especies y plantas, el método de plantación, la densidad de la plantación y la época para plantar. La preparación del terreno tiene como fin acelerar el crecimiento inicial de las plantas y asegurar su supervivencia.

Generalmente, existe una vegetación de arbustos y de gramíneas que deben de ser eliminadas para reducir la competencia. Una vegetación rala puede ser cortada y quemada.

En un suelo de poca estructura y poca vegetación, solamente se hacen los hoyos de plantación. Áreas boscosas recién taladas generalmente no necesitan preparación.

Los arbolitos deben de ser plantados inmediatamente después de la excavación del hoyo. De esta manera, el suelo no pierde su humedad.

VIVERO FORESTAL

Antes de establecer un vivero se debe de considerar si no es más provechoso comprar el material de plantación. La calidad y cantidad de las plantas, la época de suministro y la distancia entre el vivero y la plantación son también puntos que se deberán de tomar en cuenta.

Tipos de viveros

Viveros Temporales - Estos viveros se establecen en áreas difícilmente accesibles, pero cerca de la zona de plantación. El vivero temporal es sencillo y requiere de poca inversión. Sin embargo, si existe la necesidad de riego artificial, resultaría poco práctico. Por su ubicación inaccesible, es difícil de vigilar, además, puede estar expuesto a daños causados por animales nocturnos.

Viveros Permanentes - Estos viveros requieren de más inversión en equipo, terreno y mano de obra. Los viveros son flexibles en cuanto a producción y especies. Los viveros necesitan un sistema de riego, las plagas y enfermedades en el vivero se controlan fácilmente.

PROPIEDADES Y CARACTERISTICAS DE LA MADERA (ULTIMO PROCESO DE TRANSFORMACION).

Cada una de las especies disponibles en los expendios locales de madera tienen características que afectan su mejor empleo en algún uso específico, como madera para estructuras de casas, de construcciones rurales, para postes, para cercas, para paredes y muebles.

Antes de escoger la madera hay que reconocer y tomar en cuenta las siguientes características:

1. Contenido de humedad de la madera.
2. Durabilidad.
3. Resistencia.
4. Cualidades para trabajarse.
5. Características de acabado.

Contenido de humedad

La madera recién cortada es en extremo porosa y puede retener una buena cantidad de agua. El contenido de humedad de la madera se expresa en porcentaje e indica el peso de agua que hay en un trozo de madera con relación al peso mismo una vez que haya sido secado por completo.

Para la mayoría de los usos, debe de eliminarse una buena parte del agua que contiene la madera. Al secarse la madera, ocurren varias cosas. Al llegar del 25 al 30 % de humedad, empieza a encogerse; este encogimiento no es igual en cada dirección. Normalmente la madera se encoge muy poco en longitud, pero puede encogerse en forma considerable en ancho y grueso. Típicamente, las maderas duras se encogen más que las maderas suaves, las maderas pesadas y duras se encogen más que las ligeras. Una tabla cortada al hilo se encoge 1.5 a 2 veces más que las tablas cortadas radicalmente, debido a que la madera se encoge más a lo largo de los anillos anuales de crecimiento que en el sentido transversal a ellos.

A medida que la madera se seca, se puede torcer y agrietar. El torcimiento puede reducirse aplando la madera en forma adecuada para el secado. El agrietamiento superficial puede reducirse al mínimo protegiendo a la madera de la exposición directa al sol. Ponga un techo sobre la pila de madera para proteger de los rayos solares las capas superiores de las tablas. Reduzca el agrietamiento de las puntas sellando los extremos de la madera verde con pintura de aluminio, asfalto o parafina.

El lapso requerido para secar la madera verde aplada, varía de acuerdo con el tiempo que haga en el periodo de secado, el grueso de las tablas y las especies. El número y grado de defectos del secado puede reducirse si durante la primera parte del periodo del secado prevalece el tiempo benigno.

A continuación se da el tiempo para secar al aire la madera verde de una pulgada de grueso, hasta un contenido de humedad del 20 %.

ESPECIES	DÍAS
Fresno	60-200
Tilo americano	40-150
Abedul, cerzo, nogal	70-200
Encino	70-300

DURABILIDAD

Los tablonés, postes y pies que se usan en la construcción, con frecuencia están expuestos a pudrirse. Cuando la madera queda en contacto con el piso u otras fuentes de humedad, use sólo madera del centro o corazón, de especies durables, a menos que la madera se trate en forma adecuada con un preservador del madera efectivo. La madera no se pudrirá si su contenido de humedad es del 20 % o menor; pero la madera en contacto con el suelo, de ordinario tiene un contenido de humedad mayor al 20%.

Aunque la madera suave de cada especie no es resistente a la pudrición, la madera del centro o corazón de varias especies sí es duradera. El ciprés calvo, los cedros los palos rojos, la catalpa, el castaño, la acacia negra, la morera roja, el naranjo osage y el nogal son especies con madera central que resiste mucho a la pudrición.

RESISTENCIA

La resistencia y flexibilidad de la madera son muy importantes en muchos usos de la construcción. De ordinario, la madera aumenta su resistencia a medida que se seca. En trozos grandes de madera, el aumento en resistencia puede ser neutralizado por los defectos que se desarrollan durante el secado.

Al escoger madera virgen para estructuras se deben de tomar en cuenta varias cosas. En todo lo posible emplee madera limpia o que tenga sólo nudos o agujeros pequeños.

CUALIDADES PARA TRABAJARLAS

Las especies de maderas difieren en la facilidad con que pueden ser trabajadas y unidas con herramientas de mano. Las maderas duras son más difíciles de clavar y se parten con más facilidad al clavarlas en especial, cuando están secas. En la madera densa y dura haga agujeros para los clavos. Las rajaduras pueden también ser reducidas achatando las puntas de los clavos, usando los clavos de menor diámetro, encerrando la punta de ellos y empezando a clavar tan lejos de la orilla como sea posible.

CARACTERÍSTICAS DEL ACABADO

Para un mantenimiento fácil y económico, escoja una madera con buenas características de acabado. Para pintar, generalmente se prefieren las maderas suaves a las duras. Las maderas de mejor clase son más fáciles de pintar, debido a que tienen menos nudos y otros defectos que dificultan hacerlo.

Sólo se deberá pintar madera limpia, debido a que tiene menos nudos y otros defectos que dificultan hacerlo.

Sólo se deberá pintar madera limpia y bien seca. Los mejores grados de las maderas nativas importantes se han clasificado 5 grupos, de acuerdo con sus características para ser pintadas:

- Grupo I:** Maderas con las cuales se obtienen buenos resultados en servicios y calidad con pinturas de una amplia gama de clases y calidades: cedros rojos, el ciprés calvo y el palo rojo.
- Grupo II:** Maderas que requieren más cuidado en la selección de una base apropiada, como una base para pintura de casas que no contenga zinc: pino blanco del este, pino azucarero y pino blanco del oeste.
- Grupo III:** Maderas que son las delicadas que las del grupo II y menos que las del grupo IV, en las que se requiere de una pintura base apropiada, pintura de acabado de alta calidad y de un programa cuidadoso de mantenimiento: abeto blanco, los pinabetes, y el pino ponderosa entre las maderas suaves; los álamos, el tilo, la magnolia entre las maderas duras.
- Grupo IV:** Maderas que requieren el mayor cuidado en la selección de las pinturas de base y acabado, así como mayor atención en su mantenimiento: pino amarillo del sur entre las maderas suaves, los árboles gomelos y los arces, entre las maderas duras.
- Grupo V:** Maderas que necesitan un sellador para los poros antes de que puedan recibir capas lisas de pintura o esmalte: fresno, castaño, olmo, encino y nogal todas de madera dura.

CAPITULO III. EL COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LA INDUSTRIA MADERERA

El comportamiento actual de la industria maderera se determinó a partir del análisis sobre un periodo de tiempo de ciertos indicadores considerados relevantes en el desempeño global de la industria a lo largo del periodo de estudio. Tales indicadores se dividen para una mejor comprensión y análisis en indicadores de los productos maderables como son: tablero, triplay, tablero laminado, polines, vigas, bastón, mangos, tarimas, molduras y chapas; y en indicadores de las especies de maderas como son: pino, caoba, oyamel, ayacahuitle, cedro rojo, fresno, encino.

Los principales conceptos analizados para cada una de estas divisiones son: Producción Forestal Anual Maderable, Consumo Nacional Aparente, Exportación de Productos Forestales, Importación de Productos Forestales.

PRODUCCION ANUAL DE CHAPA Y TRIPLAY (Miles de Metros Cúbicos en Rollo)

CONCEPTO	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Chapa y triplay	56	60	64	29	49	72

La producción anual de chapa y triplay registró un crecimiento promedio anual de 1990 a 1991 de un 6.66 %, proseguido de una fuerte caída en 1993 de un 54.68 % con respecto al año anterior. En 1994 la recuperación registrada con respecto a 1993 fue de 40.81 %, prolongándose dicha recuperación hasta 1995 a razón de un 59.72 % y registrándose un crecimiento en relación a los años anteriores de 22.2 %.

CONSUMO NACIONAL APARENTE (Miles de Metros Cúbicos Rollo)

CONCEPTO	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Chapa y triplay	13	246	376	408	257	122
Tableros	503	456	557	N.D. *	N.D. *	N.D. *

* Dato no disponible.

El consumo nacional aparente se determina a partir de la adición a la producción anual de las importaciones y de la sustracción de las exportaciones por el mismo concepto analizado.

$$(\text{Consumo Aparente} = \text{Producción} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones})$$

El consumo aparente de las chapas y triplay registro de 1990 a 1991 el crecimiento más grande que se haya dado de 1990 a 1995 a razón de un aumento del 1892 %, prosiguiendo con un crecimiento promedio anual en los años de 1992 y 1993 de 69.29 % en relación a 1991. Un descenso en el consumo de chapa y triplay de un 70 % se registró de 1993 a 1995.

El consumo aparente de los tableros de 1990 a 1992 registro un incremento a razón de un 10.73 %, después de haber decaído en un 9.34 % de 1990 a 1991.

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS FORESTALES 1993-1995
(Millones de dólares)

CONCEPTO	1993	1994	1995
Chapas de madera	305	127	539
Listones y molduras	34,097	40,982	58,938
Tableros aglomerados	2,234	2,849	8,070
Tableros de fibra	2,367	436	793
Tableros contrachapados	591	1,223	8,465
Madera aserrada	28,113	30,395	55,050

Las exportaciones de chapas de madera en el periodo de 1993 a 1995 aumentaron a razón de un 76.72 %, un aumento también se registró en el mismo periodo de estudio en los listones y molduras en un 72.85 %. El aumento más significativo se registró en los reglones de los tableros y aglomerados con un incremento del 261.23 % y de los tableros contrachapados con un aumento del 1332.31 %. El único concepto que registró una disminución en sus exportaciones fueron los tableros de fibra con un 66.5 %.

IMPORTACIONES DE PRODUCTOS FORESTALES 1993-1995
(Millones de dólares)

CONCEPTO	1993	1994	1995
Chapas de madera	5,898	7,463	3,175
Listones y molduras	9,989	15,739	10,100
Tableros aglomerados	7,412	5,030	2,375
Tableros de fibra	9,220	15,190	5,454
Tableros contrachapados	110,590	94,819	21,818
Madera aserrada	98,847	115,598	36,814

Las importaciones de chapas de madera decayeron en un 46.16 % de 1993 a 1995, asimismo, los tableros aglomerados disminuyeron sus importaciones a razón de un 67.95 %. Siguiendo con la misma tendencia los tableros de fibra disminuyeron sus importaciones en un 40.84 %, al igual que los tableros contrachapados en un 80.27 %. Mientras que en el rubro de chapas de madera se registró un decremento en las importaciones a razón de un 46.16 % en el periodo de 1993 a 1995.

BALANZA COMERCIAL DE LOS PRODUCTOS FORESTALES

CONCEPTO	1993	1994	1995
Madera aserrada	-70,734	-85,203	18,236
Tableros de madera*	-122,030	-110,531	-12,319
Listones y molduras	24,108	25,243	48,838

*Contrachapados, aglomerados y fibras

El rubro de madera aserrada registró un incremento del 125.78 % en la balanza comercial logrando para 1995 un superavit en la misma, apesar de que de 1993 a 1994 aumentó su déficit en un 20.45 %. El concepto de tableros de madera incluye a los contrachapados, aglomerados y fibras; mismos que disminuyeron su déficit comercial en un 89.90 %. El renglón de listones y molduras se registra como el único que manejó superávit en el periodo de 1993 a 1995 aumentando el mismo a razón de un 102.58 %.

PRODUCCION MADERABLE POR PRODUCTO (m³ ROLLO)		
PRODUCTO	1994	1995
Carbón	0	136,234
Celulosa	1,005,969	1,189,945
Chapa y triplay	0	71,651
Durmientes	41,443	25,903
Escuadría	4,903,366	4,656,833
Leña	385,946	105,307
Postes, pilotes y morillos	97,027	116,544
TOTAL	6,433,750	6,302,417

La producción anual de diversos productos registró un crecimiento anual favorable en el periodo de 1994 a 1995, entre los cuales tenemos al carbón que en 1994 no presentó producción mientras que en 1995 se logra una producción de 136,234 m³ de rollo, el rubro chapa y triplay obtiene 71,651 m³ de rollo en el año de 1995, por su parte la celulosa crece en un 15.46 % y por último los postes, pilotes y morillos crecen a razón de un 16.74 %.

En contraste la producción anual en el periodo de 1994 a 1995 la leña cae a razón de un 72.71%, los durmientes presentan una caída del 37.49% y por último la escuadría cae un 5.02%.

PRODUCCION MADERABLE POR ESPECIES (1000 m³ ROLLO)		
PRODUCTO	1994	1995
Pino	5,438	5,352
Oyamel	215	163
Otras coníferas	57	56
Encino	307	456
Otras latifoliadas	142	74
Preciosas	23	33
Comunes tropicales	225	168
TOTAL	6,407	6,302

La producción maderable de encino en el periodo de 1994 a 1995 aumento a razón de un 48.53%, por su parte las maderas preciosas registraron un incremento de la producción de 43.48 %.

Entre las especies que decayeron considerablemente en la producción maderable tenemos entre ellas a otras latifoliadas con un 47.88 %, las comunes tropicales con un 25.33 % y por último el oyamel con un 24.18 %.

PRODUCCION MADERABLE POR PRODUCTO EN EL D.F. (m ³ ROLLO)		
PRODUCTO	1994	1995
Carbón	N.D.*	N.D.*
Celulosa	22,480	5,089
Chapa y triplay	N.D.*	N.D.*
Durmientes	N.D.*	N.D.*
Escuadría	5,020	643
Leña	1,079	220
Postes, pilotes y morillos	N.D.*	N.D.*
TOTAL	28,579	5,952

*Dato no disponible

La producción maderable por producto en el D.F. en el periodo de 1994 a 1995 presenta una fuerte caída ya que se tiene que la celulosa disminuyó en un 77.36 %, los durmientes decaen en un 87.19 % y por último el rubro de leña se ve afectado en un 76.61 %.

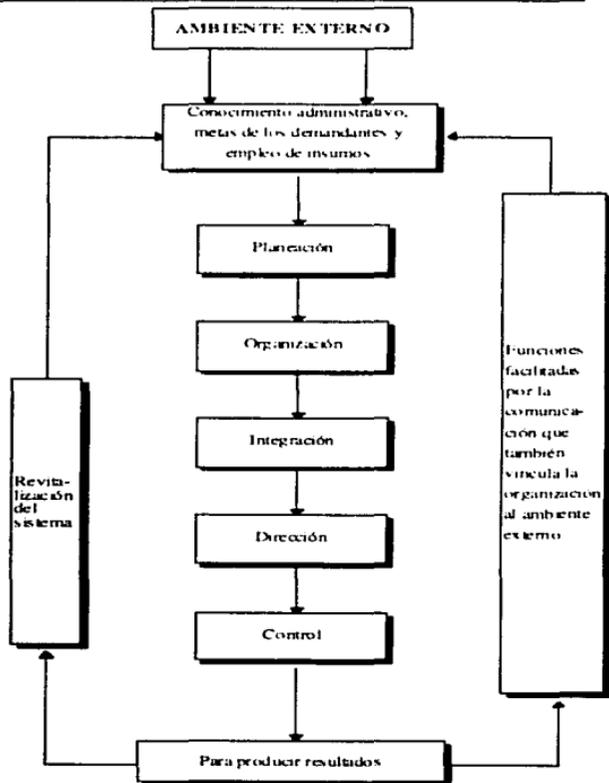
PRODUCCION MADERABLE POR ESPECIES EN EL D.F.		
(1000 m³ ROLLO)		
PRODUCTO	1994	1995 *
Pino	10,841	1,305
Oyamel	17,738	4,647
Otras coníferas	N.D.*	N.D.*
Encino	N.D.*	N.D.*
Otras latifoliadas	N.D.*	N.D.*
Preciosas	N.D.*	N.D.*
Comunes tropicales	N.D.*	N.D.*
TOTAL	28,579	5,952

*Dato no disponible

La producción maderable por especie en el D.F. presenta una fuerte caída ya que por un lado el pino disminuyó en un 87.96 % y por su parte el oyamel cae en un 73.80 % en el periodo de 1994 a 1995.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

4.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS



4.1.1 PLANEACION

LA NATURALEZA Y EL PROPOSITO DE LA PLANEACION

NATURALEZA DE LA PLANEACION

La planeación es la más fundamental de las funciones administrativas. La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre los diversos cursos de acción futuros. Así los planes proporcionan un enfoque racional para los objetivos seleccionados de antemano.

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales:

1. Su contribución al propósito y a los objetivos.
2. Su supremacía entre las tareas de la gerencia.
3. Su generalización.
4. La eficiencia de los planes resultantes.

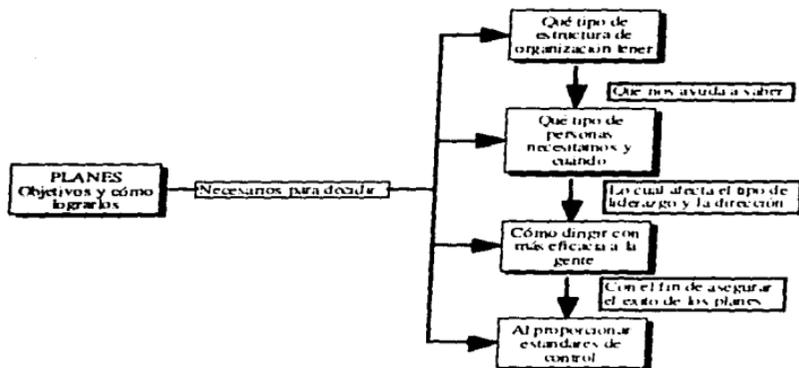
La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos

Cada plan y todos los planes de apoyo deberán de contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este principio se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo mediante la cooperación deliberada.

Primacía de la planeación

Las funciones administrativas de organización, integración del personal, dirección y control están diseñadas para apoyar al logro de los objetivos de la empresa. La planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción, la planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo del grupo.

LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION



La planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de control sin planear carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en dirección correcta, a no ser de que primero sepan a dónde quieren ir. Así los planes proporcionan los estándares de control.

Generalización de la planeación

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque, el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite un grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

La eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se mide por la contribución que haga al propósito y a los objetivos de la empresa, equilibrado por los costos y los factores que se requieren para su formulación y operación. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no siempre en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

TIPOS DE PLANES

Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados. Una clasificación tentativa puede ser la siguiente:

1.-Propósitos o misiones

Cada tipo de operación organizada tiene propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios.

2.-Objetivos

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración del personal, dirección y control.

3.-Estrategias

Programas generales de acción y de despliegue de recursos para obtener objetivos generales. El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para el logro de los objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de los recursos.

La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr esas metas.

El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

4.-Políticas

Las políticas constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe de tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y que contribuya a un cumplimiento. Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción. De lo contrario serían reglas.

La política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad de la organización.

5.-Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son las guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben de realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

6.-Reglas

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica y no permiten discreción. En general, constituyen un tipo más sencillo de plan. La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe de emprenderse o no.

Hay que cerciorarse de saber distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes pueden usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación.

7.-Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de los presupuestos.

8.-Presupuestos

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresado en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mesurable.

El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes. Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; éstos se llaman presupuestos variables o flexibles. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programas en los cuales las instituciones identifican metas y estiman el costo de cada programa. Para planear un buen presupuesto de programa, un gerente debe de hacer una planeación detallada y completa.

El presupuesto de base cero, es una combinación del presupuesto variable y de por programa. Un gerente que use este método concibe las metas y los programas necesarios para lograrlas como un "paquete de trabajo", como si los programas comenzaran de nada o de una "base cero".

PASOS DE LA PLANEACION

1. Conciencia de las oportunidades

Aunque antecede a la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, una conciencia de las oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría examinar ante todo las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber en dónde nos encontramos a la luz de nuestra fuerzas y debilidades, comprender qué problemas deseamos resolver y por qué y saber lo que esperamos ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta conciencia o conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

2. Establecimiento de objetivos

En la planeación de un gran programa, el segundo paso consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinado, a largo plazo y también a corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe de hacerse, a qué a de darse prioridad y qué habrá de lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollo de premisas

Un tercer paso lógico en la planeación consiste en establecer, circular y obtener consenso para la utilización de premisas críticas de planeación como son los pronósticos, las políticas básicas y aplicables y los planes existentes de la empresa. Estas son suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan ha de ejercerse.

El principio básico de las premisas es: *"cuanto más perfectamente los individuos a cargo de la planeación comprendan y acuerden utilizar métodos de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa"*.

El pronóstico es importante en el establecimiento de las premisas: ¿Qué tipo de mercado habrá? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué avances técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles salariales? ¿Qué tasas y políticas tributarias? ¿Qué planes nuevos? ¿Qué políticas con respecto a los dividendos? ¿Qué ambiente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

4. Determinación de cursos de acción alternativos

El cuarto paso en la planeación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número, de modo que pueda analizarse la más prometedora.

5. Evaluación de los cursos de acción alternativos

Después de haber buscado otras opciones y de haber examinado sus puntos fuertes y débiles, a continuación se les deberá evaluar, sopesándolas a la luz de las premisas y las metas.

6. Selección de un curso de acción

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones.

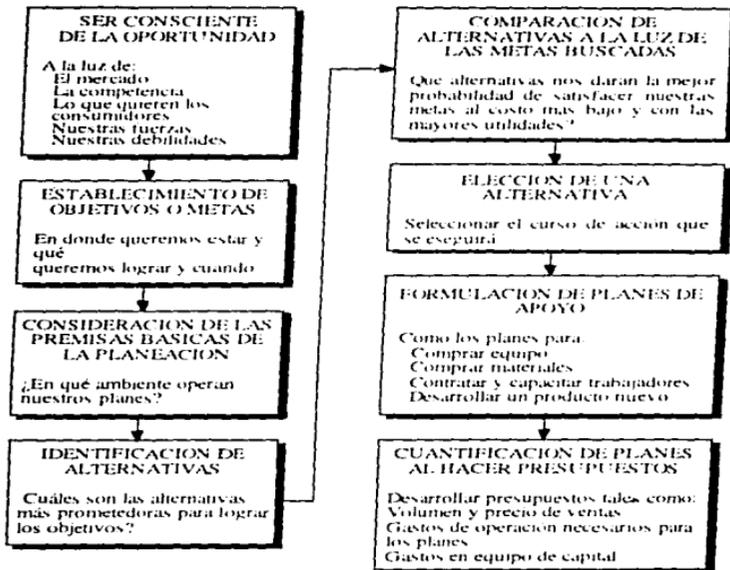
7. Formulación de planes derivados

En el momento en que se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y se aconseja un séptimo paso. Casi siempre se requieren planes derivados para apoyar al plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Después de que se toman las decisiones y se establecen los planes, el paso final para darle significado es darles una expresión numérica o convertirlos a presupuestos.

PASOS DE LA PLANEACION



Principio de compromiso

La clave para escoger el periodo adecuado de planeación parece encontrarse en el principio de compromiso: *“la planeación lógica abarca un periodo futuro necesario para satisfacer, a través de una serie de acciones, los compromisos hechos en las decisiones tomadas hoy”*.

El principio de compromiso significa que la planeación a largo plazo no es realmente una planeación para decisiones futuras sino, más bien, la planeación para el impacto futuro de las decisiones actuales. En otras palabras, una decisión es un compromiso, normalmente de fondos, dirección de acción o reputación; y las decisiones se encuentran en el núcleo de la planeación.

Coordinación de los planes a corto y largo plazo

A menudo se hacen planes a corto plazo sin referencia a los planes de largo plazo. Esto sencillamente es un gran error. Es sumamente importante la integración de los dos tipos de planes y no deberá de hacerse un plan a corto plazo, a no ser que contribuya al logro del plan a largo plazo. Existen muchos desperdicios debido a decisiones sobre situaciones inmediatas que no toman en cuenta su efecto sobre los objetivos más remotos.

OBJETIVOS

Los objetivos establecen resultados finales y los objetivos globales deben estar apoyados por subobjetivos. Así, los objetivos forman tanto una jerarquía como una red. Además, las organizaciones y los gerentes tienen metas múltiples a veces incompatibles y pueden provocar conflictos dentro de la organización, dentro del grupo e incluso entre los individuos.

Jerarquía de los objetivos

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos. La cúspide de la jerarquía es el propósito que tiene dos dimensiones. Primero está el propósito de la sociedad, como es el de obligar a que la organización contribuya al bienestar de los seres humanos proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. En segundo lugar está el propósito de la empresa. Estos objetivos se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales. En el siguiente nivel de la jerarquía se encuentran los objetivos más específicos, como aquellas de las áreas clave en los resultados. Estas son las áreas en las cuales el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Los objetivos tienen que traducirse además a objetivos de división, de departamento y de unidad hasta llegar al nivel más bajo de la organización.

El proceso de establecimiento de objetivos y jerarquía organizacional

Existen dos enfoques para la determinación de objetivos: el ascendente y el descendente. En el enfoque descendente, los gerentes de nivel superior determinan los objetivos de los subordinados, mientras que en el enfoque ascendente los subordinados inician el establecimiento de los objetivos para su posición y se los presentan al superior.

El enfoque descendente indica que la organización total necesita dirección mediante objetivos corporativos determinados por el director general. En el enfoque ascendente, se sostiene que la alta dirección necesita tener información de los niveles inferiores en forma de objetivos. Además, los subordinados suelen estar sumamente motivados y muy comprometidos con las metas que ellos mismos fijan. La experiencia demuestra que el enfoque ascendente se utiliza poco, pero también que cualquiera de los enfoques por sí solo es insuficiente. Ambos son esenciales pero el enfoque dependerá de la situación, incluyendo factores como el tamaño de la organización, la cultura organizacional, el estilo preferido de liderazgo del ejecutivo, etc.

Una red de objetivos

Tanto los objetivos como los programas de planeación normalmente forman una red de resultados y sucesos deseados. Si las metas no están interconectadas y si no se apoyan entre sí, los empleados muy a menudo siguen rutas que pueden parecer buenas para su propio departamento, pero que pueden ser dañinas para la compañía en su totalidad.

Las metas y los planes pocas veces son lineales; es decir, cuando se logra un objetivo, éste no va seguido inmediatamente de otro, y así sucesivamente. Las metas y programas forman una red interconectada.

Los gerentes deben asegurarse que los componentes de la red "encajan" uno con otros. El hecho de hacerlos encajar consiste no solo en ejecutar los diversos programas sino también en sincronizar su realización, ya que para emprender un programa a menudo hay que haber completado primero otro.

Si las metas no se apoyan unas a otras ni están interrelacionadas puede haber consecuencias negativas y los resultados pueden ser catastróficos si se obstaculizan entre sí. Lo que se necesita es una matriz de metas que se apoyen mutuamente.

COMO ESTABLECER LOS OBJETIVOS

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser mensurables, los objetivos deben de ser verificables. Esto significa que se debe de contestar a la pregunta ¿Al término del periodo, cómo puedo saber si se ha cumplido con el objetivo?

A veces es más difícil especificar resultados en términos verificables. Esto es especialmente aplicable al personal de staff y también al gobierno.

ESTRATEGIAS, POLITICAS Y PREMISAS DE LA PLANEACION

LA NATURALEZA Y EL PROPOSITO DE LAS ESTRATEGIAS Y POLITICAS

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, ambas son la estructura para los planes, ambas son el fundamento de los planes operacionales y ambas afectan a todas las áreas de la administración.

Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. Usualmente no requieren acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes en su compromiso con las decisiones que tomaron en última instancia.

La esencia de la política es la discreción. La estrategia, por otra parte, se ocupa de la dirección en la cual se aplicarán los recursos y materiales con el fin de acrecentar la probabilidad de lograr los objetivos seleccionados.

Una distinción significativa entre las políticas y las estrategias, sea que las políticas orientan a nuestro pensamiento en la toma de decisiones, mientras que las estrategias implican que una empresa ha tomado la decisión de asignar recursos en una dirección asignada.

Cómo dar dirección a los planes

La función primordial de las estrategias y políticas es unificar y dar dirección a los planes. En otras palabras, influyen sobre el curso que una empresa intentara seguir. Pero por sí solas no aseguran que una organización llegue a donde quiere.

Creación de la estructura de los planes

El principio fundamental es: *"cuanto más cuidadosamente desarrolladas y más claramente comprensibles sean las estrategias y las políticas, más congruentes serán los planes resultantes"*.

Las tácticas, son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben de estar apoyadas por tácticas eficaces.

PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS Y POLITICAS

Para una empresa lucrativa (y, con algunas modificaciones, para otros tipos de organizaciones también), las principales estrategias y políticas que dan una dirección general a las operaciones suelen encontrarse en las áreas siguientes:

Crecimiento

Las estrategias de crecimiento dan respuesta a preguntas tales como cuánto crecimiento debería darse, qué tan rápido, dónde y cuándo debería de ocurrir.

Finanzas

Cualquier firma comercial y, en general cualquier empresa no lucrativa, debe de tener una estrategia clara para financiar sus operaciones. Hay varias formas de hacer esto y usualmente muchas limitaciones graves.

Organización

La estrategia organizacional se refiere al tipo de modelo organizacional que una empresa usará. Responde preguntas prácticas tales como qué tan centralizada o descentralizada debería ser la autoridad en la toma de decisiones, qué tipo de modelos departamentales son los más adecuados, y cómo diseñar puesto staff. Naturalmente, las estructuras organizacionales proveen al sistema de papeles y relaciones de papel que ayudan al personal a lograr los objetivos.

Personal

Puede haber muchas estrategias principales en el área de recursos y relaciones humanas. Estas tratan con temas tales como las relaciones sindicales, compensaciones, selección, contratación, capacitación y evaluación, así como áreas especiales como el enriquecimiento del trabajo.

Relaciones públicas

Las estrategias en esta área difícilmente pueden ser independientes pero deben dar apoyo a los esfuerzos y estrategias principales. También deben de estar diseñadas a la luz del tipo de negocio de la compañía, su cercanía con el público y su susceptibilidad a la reglamentación de las agencias gubernamentales.

Para desarrollar una estrategia en cualquier área, se deben de formular las preguntas correctas. Aunque no hay un conjunto único de estrategias que se ajusten a todo tipo de organización o de situación, ciertas preguntas básicas ayudarán a cualquier compañía a descubrir cuales deberían de ser sus estrategias.

Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios. En un sentido muy real, las utilidades son meramente una medición de la eficacia con la cual atiende a sus clientes. Los productos o servicios nuevos, más que otro factor aislado, determinan lo que una empresa es o será. Las preguntas clave en esta área pueden resumirse de la manera siguiente

- ¿Qué es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué quieren nuestros consumidores?
- ¿Cuánto comprarán nuestros consumidores y a qué precio?
- ¿Deseamos ser el líder del producto?
- ¿Deseamos desarrollar nuestros productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para satisfacer las necesidades del consumidor?
- ¿Cómo deberíamos responder a la competencia existente y potencial?
- ¿Qué tan lejos podemos ir para atender las necesidades del consumidor?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica deberá de adoptar nuestra estrategia?

Mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia están diseñadas para orientar a los gerentes a obtener productos o servicios para los consumidores y alentarlos a comprar. Las estrategias de mercadotecnia están estrechamente relacionadas con las de producto; deben de estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente.

Estas preguntas clave sirven de guía para el establecimiento de una estrategia de mercadotecnia:

- ¿Dónde están nuestros consumidores y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros consumidores?
- ¿Cómo es mejor para nosotros vender?
- ¿Tenemos algo que ofrecer que nuestros competidores no tengan?
- ¿Deseamos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Cuál es la mejor estrategia y política de fijación de precios para nuestra operación?

IMPLANTACION EFICAZ DE LAS ESTRATEGIAS

A fin que la planeación estratégica sea eficaz debe de ir más allá de la asignación de recursos para lograr los objetivos organizacionales. Debe de ir acompañada de pensamiento estratégico que incluya también diseñar una estructura organizacional adecuada, un sistema eficaz de información gerencial, un sistema de presupuestación para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y un sistema de recompensas que apoye a la estrategia.

Implantación exitosa de las estrategias

A fin de que la planeación estratégica tenga éxito, se dan ciertos pasos para su implantación.

1. Comunicación de las estrategias a todos los gerentes que toman decisiones clave.

No tiene mucho sentido formular estrategias a no ser de que se comuniquen a todos aquellos gerentes que estén en la posición de tomar decisiones sobre programas y planes diseñados para su implantación. Las estrategias deberán de estar acentadas por escrito y los altos ejecutivos y sus subordinados deberán de estar seguros de que todas las personas que participan en la implantación de las estrategias las comprendan.

2. Desarrollo y comunicación de premisas de planeación

Los gerentes deben de desarrollar premisas críticas para los planes y decisiones, explicarlas a todos aquellos en la cadena de la toma de decisiones y dar instrucciones para la elaboración de programas y tomar decisiones de acuerdo a ellas.

3. Los planes de acción contribuyen y reflejan objetivos y estrategias personales.

Los planes de acción son programas y decisiones tácticos u operacionales, mayores o menores, que ocurren en varias partes de la organización. Si no reflejan los objetivos y las estrategias que se desean, el resultado serán esperanzas vagas o intenciones inútiles. Si no se tiene cuidado en esta área, no es probable que la planeación estratégica tenga un impacto a fondo, es decir, que ejerza un efecto importante sobre las utilidades de la compañía.

4. Revisión periódica de las estrategias.

Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden dejar de ser adecuadas si las condiciones cambian. Por lo tanto deberán revisarse de vez en cuando, al menos una vez al año, para las estrategias principales y tal vez con más frecuencia.

5. Desarrollo de estrategias y programas de contingencia.

Siempre que puedan ocurrir grandes cambios en los factores competitivos entre los elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias.

6. Hacer que la estructura organizacional se ajuste a las necesidades de la planeación.

La estructura de la organización, con su sistema de delegación, debería de estar diseñada para ayudar a los gerentes a lograr las metas y tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes.

7. Hincapié continuo en la estrategia de planeación e implantación.

Aunque cuando se tenga un sistema viable de objetivos y estrategias y su implantación, puede fracasar fácilmente a no ser que los gerentes responsables continúen subrayando la naturaleza y la importancia de estos elementos.

8. Creación de un clima de la compañía que obligue a la planeación.

La única forma de asegurarse de que la planeación de todo tipo se haga, es desarrollar estrategias cuidadosamente y vigilar su implantación. De hecho, para que una compañía u otro tipo de organización tenga éxito durante un periodo determinado, realmente no cuanta con ninguna otra alternativa.

PLANTAMIENTO DE PREMISAS Y PRONOSTICOS

Uno de los pasos esenciales, que a menudo se pasa por alto en la planeación eficaz y coordinada, es el planteamiento de premisas (directrices) que es el establecimiento y el acuerdo de gerentes y planificadores de utilizar suposiciones consistentes e indispensables para los planes en consideración.

Las premisas de planeación se definen como el ambiente previsto en el cual se espera que operen los planes. Incluyen suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones conocidas que afectarán a la operación de los planes.

PRONOSTICO AMBIENTAL

Valores y áreas de pronósticos

El pronóstico tiene otros valores aparte de su uso. Primero, la realización de los pronósticos y la revisión de los mismos por los gerentes obligan a pensar con antelación a mirar al futuro y prepararse para éste. Segundo, pueden revelar áreas donde se carece de control necesario.

Tercero, la elaboración de pronósticos, especialmente cuando hay participación de toda la organización, ayuda unificar y coordinar los planes. Al concentrar la atención en el futuro, contribuye a darle un sólo propósito a la planeación.

Las áreas ambientales que se escogen frecuentemente para hacer pronósticos suelen incluir el ambiente económico, social, político, legal y tecnológico.

ESTABLECIMIENTO EFICAZ DE PREMISAS DE PLANEACIÓN

Es difícil identificar los factores en un ambiente futuro que afectará a los planes de un gerente. Pero también es difícil, una vez que se hayan identificado, obtener premisas de planeación consistentes y significativas que se usen realmente en la práctica.

1. Selección de las premisas que se refieran materialmente al programa.

Hay muchas premisas que tienen importancia estratégica para una empresa pero no para otra. Así, los gerentes de alto nivel de cualquier empresa, y hasta cierto punto cualquier directivo, deberá de seleccionar sus propias premisas. Deberá plantearse y contestarse esta pregunta: ¿Qué factores del medio ambiente externos o internos influirán más en el curso de los planes de los cuales yo soy responsable?

2. Desarrollo de premisas alternativas para la planeación de contingencias.

Como el futuro no puede pronosticarse con gran seguridad, se desarrollan varios planes dadas diferentes suposiciones.

3. Seguridad de que las premisas sean congruentes.

Una de las formas de garantizar esto es hacer que el staff de planeación en las oficinas centrales y en los niveles divisionales recomiende al alto ejecutivo apropiado premisas básicas de planeación aplicables a una empresa o a una división.

4. Comunicación de las premisas.

Una de las primeras condiciones de la comunicación eficaz de premisas consiste en analizar la "necesidad" de todos los gerentes de conocer, interpretar esto en términos amplios y asegurarse de que se dispongan de las premisas importantes para su planeación.

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se define como el seleccionar entre alternativas de acción un curso de acción; se encuentra en el núcleo de la planeación. No puede decirse que existe un plan hasta que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación. Antes de eso, sólo se tienen estudios y análisis de planeación.

LA IMPORTANCIA Y LAS LIMITACIONES DE LA TOMA RACIONAL DE DECISIONES

Una vez conocidas una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de la decisión. Así, en este contexto, el proceso que conduce a la toma de una decisión podría considerarse como:

1. Formulación de premisas.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de alternativas en términos de la meta buscada.
4. Elección de una alternativa, es decir, la toma de la decisión.

Racionalidad en la toma de decisiones

Los seres humanos que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben tener una comprensión clara de los cursos alternativos mediante los cuales una meta puede alcanzarse en las circunstancias y con las limitaciones existentes. También han de contar con la información y la habilidad para analizar y evaluar las alternativas a la luz de la meta buscada. Por último, deben de tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga más eficazmente el logro de la meta.

Pocas veces se logra la racionalidad completa, particularmente en la administración. En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten al pasado, las decisiones deben de operar en el futuro y el futuro casi invariablemente implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil conocer todas las alternativas que pudieran seguirse para llegar a una meta; ésto sucede sobre todo cuando la toma de decisiones implica oportunidades para hacer algo que no se ha hecho antes.

DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

Casi existen alternativas para cualquier curso de acción; de hecho, si parece haber una sola forma de hacer las cosas, muy probablemente sea una manera equivocada.

La habilidad para desarrollar alternativas a menudo es tan importante como seleccionar adecuadamente una de ellas. Por otra parte, la ingeniosidad, la investigación y el sentido común sacan a la luz tantas opciones que no todas ellas podrán evaluarse adecuadamente.

El principio del factor limitante

Un factor limitante es algo que obstaculiza el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes en una situación dada, se puede estrechar la búsqueda de aquellas alternativas que superen esos factores.

El principio del factor limitante es: *“sólo cuando se reconocen y se resuelven aquellos factores que representan un serio obstáculo en nuestro camino hacia la meta podemos seleccionar el mejor curso alternativo de acción”*.

Descubrimiento del factor limitante

La búsqueda y el reconocimiento de los factores limitantes en la planeación nunca terminan. Para un programa, en un momento dado, un determinado factor puede ser decisivo, pero en un momento futuro y para una decisión similar puede ser algo que en la planeación anterior carecía relativamente de importancia.

EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS

Una vez que se hayan encontrado las alternativas apropiadas, el paso siguiente en la planeación consiste en evaluarlas y seleccionar aquella que contribuya mejor a la obtención de la meta. Este es el punto de la toma de decisión final, aunque también deben de tomarse decisiones en otros pasos de la planeación: en la selección de las metas, en la selección de premisas críticas e incluso en la selección de alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos

Cuando se comparan diversos planes para lograr un objetivo, estamos propensos a pensar exclusivamente en los factores cuantitativos. Estos son factores que pueden medirse en términos numéricos con el tiempo o los diversos costos fijos o de operación. Nadie cuestionaría la importancia de este análisis, pero el éxito de la empresa estaría en peligro si se ignorasen los factores intangibles o cualitativos. Estos factores son difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo del cambio tecnológico o el ambiente político internacional.

Para evaluar y comparar los factores intangibles en un problema de planeación y tomar decisiones, se deben de reconocer primero esos factores y determinar después si se les puede dar una medición cuantitativa razonable. En el caso negativo, se deberá de averiguar lo más posible acerca de ellos, tal vez clasificarlos en términos de su importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado con la de los factores cuantitativos y llegar entonces a una decisión.

SELECCION DE UNA ALTERNATIVA

Cuando se seleccionan alternativas, los gerentes puede usar tres métodos básicos:

1. Experiencia.
2. Experimentación.
3. Investigación y análisis.

Experiencia

En cierto modo la experiencia es el mejor maestro. El proceso de pensar a fondo los problemas, tomar decisiones y ver que los programas tienen éxito o fracaso revela un buen juicio. Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores y hay gerentes que nunca parecen obtener la madurez de juicio que requiere la empresa moderna.

No obstante, puede ser peligroso confiar en la experiencia pasada como guía de la acción futura. En primer lugar, la mayoría de la gente no reconoce las razones implícitas de sus errores o fracasos. En segundo lugar, las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a problemas nuevos. Las decisiones acertadas deben evaluarse en relación con los sucesos del futuro, mientras que la experiencia pertenece al pasado.

Experimentación

Una forma obvia de escoger entre alternativas es probar una de ellas para ver qué pasa. Es probable que la técnica experimental sea la más costosa de todas, especialmente cuando un programa requiere de grandes desembolsos en capital y personal y cuando la firma no puede darse el lujo de probar vigorosamente varias alternativas. Además, después de haber hecho un experimento, es probable que su resultado todavía sea dudoso, ya que probablemente el futuro no será igual al presente. Por lo tanto, esta técnica deberá de usarse sólo después de considerar otras alternativas.

Investigación y análisis

Una de las técnicas eficaces para seleccionar alternativas, cuando están en juego decisiones importantes son la investigación y el análisis. Este enfoque significa resolver un problema al comprenderlo primero. Implica por lo tanto, una búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas más críticas que tengan influencia sobre la meta buscada. Un paso principal en el enfoque de investigación y análisis consiste en desarrollar un modelo que simule al problema. Por lo tanto, si se puede conceptualizar un problema, se habrá dado un gran paso en su solución.

TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE E INCERTIDUMBRE:

En una situación de certidumbre, hay una certeza razonable acerca de lo que sucederá cuando se tome la decisión. La información es asequible, se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

En una situación de incertidumbre, en cambio, sólo se cuenta con una escasa base de datos, no se sabe si éstos son confiables o no y tampoco si la situación puede cambiar o no. Además, no pueden evaluarse las interacciones entre las variables.

ENFOQUES MODERNOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Hay diversas técnicas modernas para mejorar la calidad de la toma de decisiones en las condiciones normales de incertidumbre. Entre las más importantes están: 1) el análisis de riesgo, 2) los árboles de decisión y 3) la teoría de la preferencia.

Análisis de riesgo

A todas las personas inteligentes que toman una decisión en condiciones de incertidumbre les gusta conocer la magnitud y naturaleza del riesgo que corren al escoger un curso de acción. Una de las deficiencias en el uso de los enfoques tradicionales de la investigación de operaciones para la resolución de problemas es que mucho de los datos empleados en un modelo son meramente estimaciones y otros se basan en probabilidades.

Prácticamente cualquier decisión se basa en la interacción de cierto número de variables importantes, muchas de las cuales ofrecen un elemento de incertidumbre pero, tal vez, un grado bastante elevado de probabilidad.

Árboles de decisión

Los árboles de decisión trazan en forma de árbol los puntos de decisión, los sucesos fortuitos y las probabilidades de los diversos cursos que podrían seguirse. En el método del árbol de decisión se hace posible ver al menos las alternativas principales y el hecho de que las decisiones subsiguientes pueden depender de sucesos futuros. Al incorporar las probabilidades de diversos sucesos en el árbol, se puede comprender también la verdadera probabilidad de que una decisión produzca los resultados deseados.

Teoría de la preferencia

La teoría de la preferencia o de la utilidad se basa en la noción de que varían las actitudes individuales hacia el riesgo, ya que algunas personas estarán dispuestas a correr riesgos menores que los indicados por las probabilidades y otras desean correr mayores riesgos. Las probabilidades puramente estadísticas, en cuanto a su aplicación en la toma de decisiones, se basan en la suposición de que los tomadores de decisión las seguirán.

EVALUACION DE LA IMPORTANCIA DE UNA DECISION

Las decisiones de menor importancia no necesitan un análisis e investigación completos, incluso se pueden delegar con seguridad, sin poner en peligro la responsabilidad básica del gerente. La importancia de una decisión también depende del alcance de la responsabilidad.

Algunos planes pueden cambiarse con facilidad, algunos tienen integrada la posibilidad de un cambio futuro de dirección y otros implican una acción en la que es difícil dar marcha atrás. Las decisiones que impliquen cursos inflexibles de acción deberán evaluarse más cuidadosamente que las que puedan cambiarse con facilidad.

Si las metas y premisas ofrecen bastante certidumbre, una decisión que se apoye en éstas tiende a ser menos difícil y a requerir menos juicio y análisis que cuando haya mucha certidumbre.

OTROS FACTORES EN LA TOMA DE DECISIONES

1. Valores personales y cultura organizacional

Los valores personales influyen en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, directivos y no directivos por igual. Lo que es verdad para los individuos, también es verdad para la organización en su totalidad. Así, el patrón de conducta, las creencias y los miembros de una organización influyen en la toma de decisiones.

2. Toma de decisiones en grupo

En las organizaciones modernas, las decisiones las toma un grupo de individuos como son los comités o los equipos.

3. Creatividad e innovación

La toma de decisiones requiere de creatividad e innovación para ser eficaz.

SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES

Los sistemas de apoyo a las decisiones usan las computadoras para facilitar el proceso de toma de decisiones en las tareas semiestructuradas. Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el juicio del ejecutivo, sino para apoyarlo y hacer más eficaz el proceso de la toma de decisiones. El diseño de un sistema eficaz requiere un conocimiento profundo de la forma en que los gerentes toman las decisiones.

EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA TOMA DE DECISIONES

Usualmente, las decisiones no pueden tomarse, por supuesto, en un ambiente de sistema cerrado. Como se ha recalcado, muchos elementos del ambiente de la planeación se encuentran fuera de la empresa. Además, cada departamento o sección de una empresa es un subsistema de la empresa en su totalidad: los gerentes de estas unidades organizacionales deben de ser sensibles a las políticas y programas de otras unidades organizacionales y de la totalidad de la empresa. Los seres humanos dentro de la empresa, son parte del sistema social y su pensamiento y actitudes deben de tenerse en cuenta cuando un gerente tome una decisión.

4.1.2 ORGANIZACION

NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA ORGANIZACION

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, habrá que incorporar: 1) objetivos verificables que constituyen una parte central de la planeación, 2) una idea clara de los principales deberes o actividades y 3) un área de discreción o autoridad, de modo de que quien cumple una función sepa lo que debe de hacer para alcanzar los objetivos.

En este sentido se concibe a la organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y 4) la obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (oficinas centrales, divisiones y departamentos) en la estructura organizacional.

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos en el desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

Organización formal

La organización formal significa casi siempre, que la estructura de papeles es una empresa organizada formalmente.

La organización deberá de ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para apoyar los talentos creativos y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo debe de canalizarse hacia las metas del grupo y de la organización.

Organización informal

Se considera una organización informal, cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos.

También pudiera definirse como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí.

DIVISION ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO

La palabra departamento designa *un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.*

NIVELES ORGANIZACIONALES Y TRAMO DE CONTROL.

Aunque la razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, encontramos la razón de los niveles de la organización en las limitaciones del tramo de control (o de la administración). En otras palabras, existen niveles de organización porque el número de personas, que un gerente puede supervisar con eficacia, tiene un límite aun cuando este varíe según la situación.

Problemas de los niveles de la organización

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad e integridad de los departamentos y los niveles de departamento. La división de actividades en departamentos y la organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son totalmente convenientes por sí mismos.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar los objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquélla en que el gerente se comunica directamente con los empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complican la planeación y el control. Un plan puede estar bien definido y completo en el nivel superior, pero a medida que desciende en la estructura pierde coordinación y claridad a cuando se subdivide en los niveles inferiores.

Posición operacional - administrativa: un enfoque situacional

El principio del tramo de control establece que: *el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente tiene un límite, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes.*

En otras palabras, el criterio actual dominante es buscar las causas de tramos cortos en situaciones individuales, en vez de presuponer que haya un límite numérico de gran aplicación.

FACTORES QUE DETERMINAN UN TRAMO EFICAZ

En la búsqueda de la respuesta acerca de cuántos subordinados un gerente puede manejar con eficacia, se descubre que la determinante más importante es la habilidad del gerente para reducir el tiempo que pasa con los subordinados. Esta habilidad naturalmente varía según el gerente y su trabajo, pero varios factores influyen materialmente en el número y frecuencia de tales contactos y, por lo tanto, en el tramo de control.

1. Capacitación del subordinado

Cuanto mejor sea la capacitación de los subordinados, menor será el impacto de las relaciones necesarias entre superior y subordinado. Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

2. Claridad de la delegación de autoridad

El síntoma más grave de la mala organización que afecta al tramo de control es una delegación inadecuada o poco clara. Si un gerente delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá hacerla con un mínimo de tiempo y atención del superior.

3. Claridad de los planes

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado se define mediante los planes que habrán de ponerse en práctica. Si están bien definidos, si son viables, si se ha delegado la autoridad para emprenderlos y si el subordinado comprende lo que se espera, se requerirá poco tiempo del supervisor.

Por otra parte, cuando los planes no pueden trazarse con exactitud y cuando los subordinados deben hacer gran parte de su propia planeación pueden requerir considerable orientación. Sin embargo, si el supervisor ha establecido políticas claras para guiar las decisiones y se ha asegurado de que sean congruentes con las operaciones y metas de un departamento y si el subordinado las comprende, habrá sin lugar a dudas menos demandas del tiempo del superior de las que habría si estas políticas fuesen indefinidas, incompletas o no comprendidas.

4. Uso de estándares objetivos

Los estándares objetivos adecuados, que revelen con facilidad las desviaciones de los planes, le permiten evitar muchos contactos que requieren de tiempo y dirigir su atención a las excepciones en puntos críticos para la ejecución exitosa de los planes.

5. Rapidez de cambio

Ciertas empresas cambian con mucha más rapidez que otras. La rapidez de cambio es un determinante importante del grado en el cual pueden formularse políticas y mantenerse la estabilidad de las mismas.

6. Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usan las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. Los estándares objetivos de control son un tipo de dispositivo de comunicación, pero otras muchas técnicas reducen el tiempo dedicado a los subordinados.

7. Contacto personal necesario

En muchos casos, son necesarias las reuniones personales. Muchas situaciones no pueden manejarse completamente con informes escritos, memorándums, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras comunicaciones que no requieren contacto personal.

Sin embargo, cabe preguntarse si el elevado porcentaje de tiempo que el ejecutivo dedica a reuniones podría reducirse un poco mediante una mejor capacitación, una mejor formulación y planeación más adecuadas de política, una delegación más clara, más trabajos completos de staff, mejores sistemas de control y estándares objetivos y, en general, una mejor aplicación de los principios sólidos de la administración.

8. Variación por nivel organizacional

En varios proyectos de investigación se ha descubierto que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo con el nivel organizacional.

9. Otros factores

Las tareas sencillas pueden permitir un tramo más amplio que las tareas que sean complicadas e incluyan una gran variedad de actividades. Todavía hay otros factores que favorecen un tramo de control más amplio como son las actitudes positivas de los subordinados hacia la aceptación de la responsabilidad, así como una buena disposición a correr riesgos razonables. De modo similar, con subordinados más maduros, el superior puede delegar más autoridad, con lo cual amplía el tramo.

Necesidad de equilibrio

Conforme una empresa crece, las limitaciones del tramo de control obligan a un incremento en el número de niveles simplemente porque hay más personas a quien supervisar.

Lo que se requiere es un equilibrio más exacto, en una situación dada, de todos los factores pertinentes. La ampliación de los tramos y la reducción del número de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ocurrir en otros. Se deben de equilibrar los costos de aportar un sistema u otro, no sólo los costos financieros, sino también los costos en moral, desarrollo personal y el logro de los objetivos de la empresa.

LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE LA ORGANIZACION

La estructura deberá reflejar los objetivos y los planes ya que las actividades se derivan de ellos. También, deberá reflejar la autoridad disponible para los directivos de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho determinado socialmente para ejercer la discreción y por lo mismo, está sujeto a cambio. La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, deberá de reflejar su ambiente. Debe de estar diseñada para funcionar, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y ayudarles a lograr objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional que funcione bien nunca puede ser estática.

La organización está formulada por seres humanos. Los agrupamientos de actividad y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben de tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de la gente.

La lógica de la organización

Existe una lógica fundamental de la organización como se muestra a continuación.

1. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos en la planeación.
2. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor manera de usarlos en esas circunstancias.
3. Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
4. Vinculación de los grupos horizontal y verticalmente, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Algunos conceptos erróneos

Organizar no implica ninguna especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace el trabajo una actividad tediosa, sin interés y demasiado restrictiva. No hay nada en la organización que dicte éso. Decir que las tareas deberían de ser específicas no significa que deban ser limitadas y mecanizadas.

PREGUNTAS BASICAS PARA UNA ORGANIZACION EFICAZ

Es útil analizar la función administrativa de la organización al plantear y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué determina el tramo de control y, por lo tanto, los niveles de organización?
2. ¿Qué determina el modelo básico de la departamentalización y cuáles son las ventajas y desventajas de las formas fundamentales?
3. ¿Qué tipo de relaciones de autoridad existen en las organizaciones?
4. ¿Cómo debería distribuirse la autoridad en toda la estructura de la organización y que determina el grado de esta dispersión?
5. ¿Cómo pueden usarse los comités para la coordinación eficaz de las actividades?
6. ¿Cómo debería de hacer el gerente que funcione la teoría de la organización en la práctica?

DEPARTAMENTALIZACION BASICA

DEPARTAMENTALIZACION POR NUMEROS SIMPLES

El método de departamentalización por números simples consiste en reunir a todas las personas que han de ejecutar los mismos deberes y colocarlas bajo un gerente. El hecho esencial no es lo que estas personas hacen, dónde trabajan o con qué trabajan, sino que el éxito de la empresa depende sólo del número de personas que intervengan.

DEPARTAMENTALIZACION POR TIEMPO

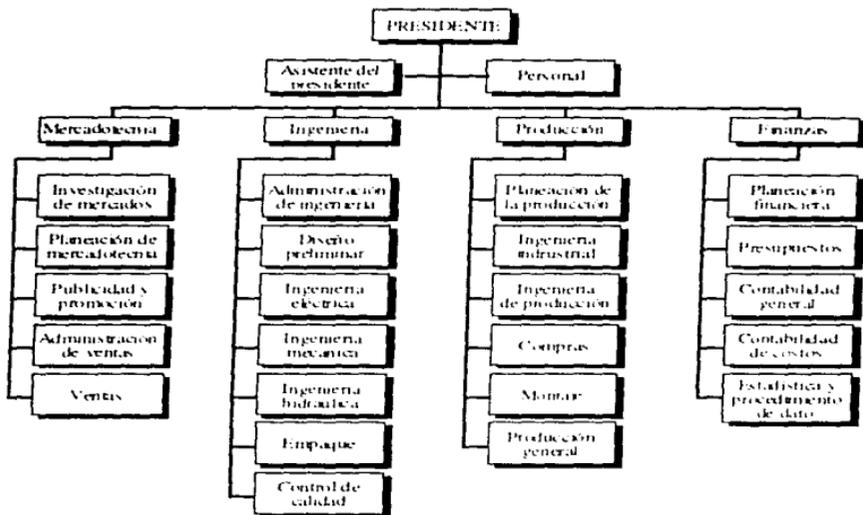
Este tipo de departamentalización, consiste en agrupar actividades con base en el tiempo. El uso de turnos es común en muchas empresas donde por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo, el día laboral normal no sería suficiente.

DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES DE LA EMPRESA

El agrupamiento de actividades, de acuerdo con las funciones de la empresa (departamentalización funcional), engloba lo que las empresas normalmente hacen. Como todas se dedican a la producción de algo útil que desean otras personas, las funciones básicas de la empresa son producción (generar utilidad o agregar utilidad a un bien o servicio), ventas (encontrar consumidores, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acepten el bien o servicio a un precio o por un costo) y finanzas (reunir y recabar los fondos de las empresas, salvaguardarlos y gastarlos).

La departamentalización funcional es la base más usada para organizar actividades y está presente en casi cualquier empresa en algún nivel de la estructura de la organización. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas tienen un reconocimiento tan amplio y se comprenden tan perfectamente que constituyen la base, no sólo de la organización departamental, sino más a menudo, de la departamentalización a nivel superior.

AGRUPAMIENTO ORGANIZACIONAL FUNCIONAL



Ventajas

- Es reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona medios de control rígido en la alta dirección.

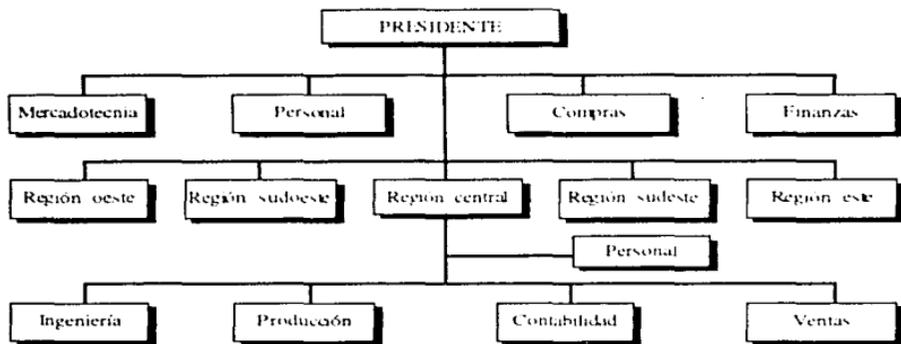
Desventajas

- Resta importancia a los objetivos globales de la compañía.
- Especializa demasiado y hace más estrechos los puntos de vista del personal clave.
- Reduce la coordinación entre las funciones.
- La responsabilidad de las utilidades sólo está en la alta dirección.
- Adaptación lenta a los cambios del ambiente.

DEPARTAMENTALIZACION POR TERRITORIO O GEOGRAFICA

La departamentalización basada en el territorio es bastante común en empresas que operan en extensas zonas geográficas. En este caso, puede ser importante que las actividades en una área o territorio sean agrupadas y asignadas a un gerente.

La departamentalización territorial es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras cuyas actividades están dispersas física o geográficamente. La departamentalización territorial se usa con más frecuencia en ventas y producción ya que, usualmente, está concentrada en las oficinas centrales.



Ventajas

- Sitúa la responsabilidad a un nivel más bajo.
- Hace hincapié en los mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación personal con los intereses locales.
- Proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales.

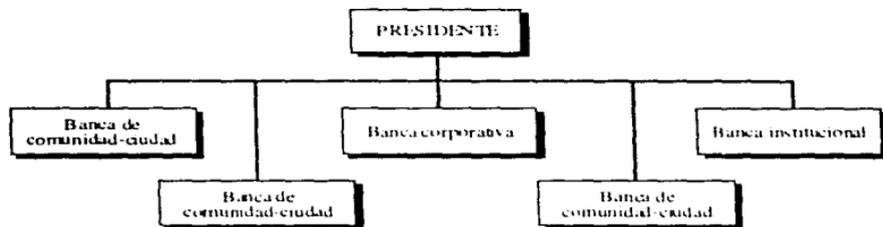
Desventajas

- Requiere más personal con habilidades personales de gerente.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional.
- Agrava los problemas de control de la alta dirección.

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES

Los clientes son la clave de la forma en que las actividades se agrupan cuando cada una de las cosas que una empresa hace para ellos está bajo la dirección de un jefe de departamento. Los propietarios y gerentes de los negocios frecuentemente organizan las actividades sobre esta base para atender los requerimientos de grupos de consumidores claramente definidos.

AGRUPAMIENTO ORGANIZACIONAL POR CLIENTES



Ventajas

- Alienta la concentración en las necesidades del consumidor.
- Da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo.
- Adquiere destreza en el área de la clientela.

Desventajas

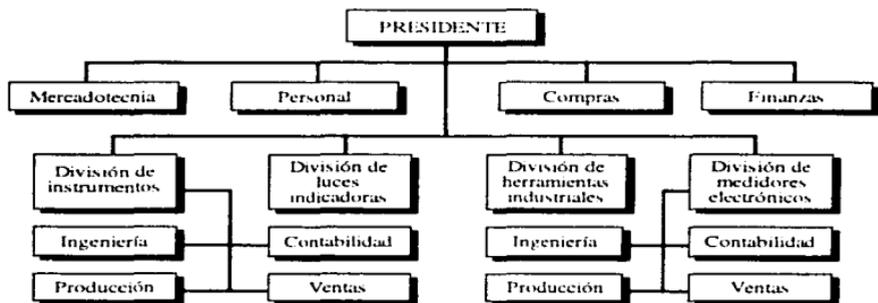
- Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas de consumo.
- Requiere gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor.
- Puede ser que los grupos de consumidores no estén claramente definidos.

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO

En general, las compañías y empresas que adoptan esta forma de organización estaban anteriormente organizadas por función. Con el crecimiento de la firma, los gerentes de producción, ventas, servicios y los ejecutivos de ingeniería se enfrentaban con problemas de tamaño. La labor administrativa se hacía compleja y el tramo de control limitaba su capacidad de aumentar el número de gerentes subordinados inmediatos.

En este punto, se hizo necesaria la reorganización sobre una base de división de producto. Esta estructura le permite a la alta gerencia delegarle a un jefe de división gran autoridad sobre las funciones de ventas, producción, ingeniería y servicios que se relacionen con un producto o con una línea de productos y exigir un grado considerable de responsabilidad por las utilidades de cada uno de estos gerentes.

AGRUPAMIENTO ORGANIZACIONAL POR PRODUCTO



Ventajas

- Sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de producto.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de división.
- Proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales.

Desventajas

- Requiere más personas con habilidades generales de gerente.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos.
- Presenta cada vez más problemas de control de la alta gerencia.

ORGANIZACION MATRICIAL.

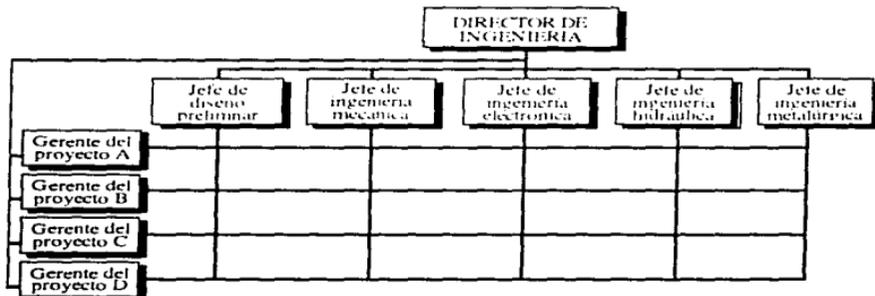
La esencia de la organización matricial, normalmente, es la combinación de la departamentalización funcional y de producto en la misma estructura organizacional.

Como las compañías y los consumidores se han interesados cada vez más en los resultados finales, es decir, el producto final o el proyecto terminado, ha habido presión por asignar la responsabilidad de garantizar los resultados finales.

Normas para hacer eficaz la organización matricial

La administración matricial puede hacerse más eficaz si se observan estas normas:

1. Definir los objetivos del proyecto o la tarea.
2. Clarificar los papeles, autoridades y responsabilidades de los gerentes y los miembros del equipo.
3. Asegurarse de que la influencia se base en los conocimientos e información, más que en el rango.
4. Equilibrar el poder de los gerentes funcionales y de proyecto.
5. Seleccionar para el proyecto un gerente experimentado que pueda proporcionar liderazgo.
6. Empezar el desarrollo de la organización y del equipo.
7. Instalar controles apropiados de costos, tiempo y calidad que comuniquen de una manera oportuna las desviaciones de los estándares.
8. Recompensar con justicia a los gerentes de proyecto y a los integrantes del equipo.



Ventajas

- Está orientada a los resultados finales.
- Se mantiene la identificación profesional.
- Identifica con precisión la responsabilidad de las utilidades del producto.

Desventajas

- Existe conflicto en la autoridad de la organización.
- Existe posibilidad de la falta de unidad de mando.
- Requiere un gerente eficaz en relaciones humanas.

ELECCION DEL PATRON DE DEPARTAMENTALIZACION

No hay una forma ideal de departamentalización que dé los mejores resultados y sea aplicable a todas las organizaciones en todas las situaciones. Los gerentes deben de determinar lo que es mejor al observar la situación a la que se enfrentan: los trabajos a realizar y la forma como deberían de hacerse, los empleados afectados y su personalidad, la tecnología usada en el departamento, los usuarios servidos y otros factores ambientales internos y externos de la situación.

El propósito: lograr objetivos

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino sencillamente un método de estructurar actividades para facilitar el logro de los objetivos. La cuestión central se refiere al tipo de ambiente organizacional que el gerente desea diseñar y la situación a la que se enfrenta.

Combinación de tipos de departamentalización

Puede ser que un gerente de departamento funcional emplee dos ó más bases para agrupar las actividades en los mismos niveles organizacionales. Tales practicas se justifican sobre una base lógica porque el objetivo de la departamentalización no es construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas. El propósito es agrupar actividades de la manera en que contribuyan mejor al logro de los objetivos de la empresa.

AUTORIDAD DE LINEA/STAFF Y DESCENTRALIZACION

AUTORIDAD Y PODER

El poder es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en la organización es el derecho de un puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona.

CONCEPTOS DE LINEA Y STAFF

Una visión muy común de línea y staff es que las funciones de línea son aquellas que tienen impacto directo en el logro de los objetivos de la empresa. Las funciones de staff son las de ayudar a las personas de línea a trabajar con más eficacia en la obtención de esos objetivos. La naturaleza de las relaciones de línea y de staff

La autoridad de línea proporciona a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. De aquí el principio escalar en la organización: *cuanto más clara sea la línea de autoridad, desde el puesto gerencial más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será la responsabilidad de la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación organizacional.*

La autoridad de línea es aquella relación en que un superior ejerce una supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad o línea directa o en pasos.

La naturaleza de las relaciones de staff es de asesoría. El papel de los que desempeñan una función de staff consiste en investigar, estudiar y proporcionar consejos a los gerentes de línea.

AUTORIDAD FUNCIONAL

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relacionadas con las actividades emprendidas por las personas en otros departamentos.

Delegación de autoridad funcional

Se puede comprender mejor la autoridad funcional si se le concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea.

Complicaciones en el ejercicio de la autoridad funcional

Es importante limitar el área de la autoridad funcional para preservar la integridad de los puestos administrativos. La autoridad funcional debería ejercerse en el punto más cercano posible al cual se aplique en la estructura de la organización, con el fin de preservar la unidad de mando de los ejecutivos de línea.

VENTAJAS DEL STAFF

Hoy en día, el consejo del staff es mucho más decisivo en el gobierno, los negocios y otras empresas cuando los gerentes operativos se enfrentan con una toma de decisiones que requiere conocimientos especializados en áreas económicas, técnicas, políticas, legales y sociales. Además, en muchos casos donde se requieren conocimientos sumamente especializados, quizá se necesite darles a los especialistas cierta autoridad funcional para tomar decisiones por sus jefes.

Otra ventaja principal del staff es que a esos especialistas se les puede dar tiempo para reflexionar, recabar datos y analizarlos, cuando su superiores, que están muy ocupados dirigiendo operaciones, no pueden hacerlo.

El staff no sólo puede ayudar a los gerentes de línea a ser eficaces, sino que conforme los problemas se vuelven más complicados, el análisis y el consejo del staff se convierten en una necesidad urgente. Además, a pesar de los peligros del mando múltiple, hasta la autoridad funcional delegada a los especialistas de staff es a menudo imperativa.

LIMITACIONES DEL STAFF

El peligro de minar la autoridad de línea

Los gerentes operativos a menudo ven al personal staff con escepticismo. El prolongarse de esta situación podría dañar o incluso destruir los departamentos operativos. Estos representan la línea principal de la empresa y sus gerentes se tornan indispensables. Si los asesores de staff olvidan que han de aconsejar y no ordenar, si pasan por alto el hecho de que su valor reside en el grado en que fortalezcan a los gerentes de línea y si socavan la autoridad de línea, se arriesgan a ser despedidos.

Problemas administrativos

Quizá sea inevitable cierta falta de unidad de mando ya que las relaciones de autoridad funcional a menudo son inevitables.

Pero, los gerentes deberán seguir siendo conscientes de las dificultades de la autoridad múltiple y deberán limitarla o bien aclararla cuidadosamente.

El exceso de actividad del staff puede complicar el trabajo de liderazgo y control de un ejecutivo de línea.

DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD

La naturaleza de la descentralización

La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación y en la medida en que la autoridad no esté delegada, será centralizada.

Diferentes tipos de centralización

El término "centralización" tiene varios significados:

1. La *centralización del desempeño* se refiere a la concentración geográfica, como lo ilustra una compañía que opere en un solo lugar.
2. La *centralización departamental* se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento.
3. La *centralización como aspecto de la administración* es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Un alto grado de autoridad la mantienen en la alta dirección o cerca de ella los gerentes en la jerarquía organizacional.

Descentralización como una filosofía y una política

La descentralización implica más que delegación ya que refleja una filosofía de la organización y de la administración. Requiere una selección rigurosa de cuáles decisiones impulsar hacia abajo en la estructura organizacional y cuáles mantener cerca de la alta dirección, una elaboración específica de política para orientar la toma de decisiones, una selección y capacitación apropiadas de la gente y controles adecuados. Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial de un sistema administrativo.

DELEGACION DE AUTORIDAD

Cómo se delega la autoridad

La autoridad se delega cuando un superior da libertad a un subordinado para tomar decisiones. El proceso de delegación implica 1) determinación de los resultados esperados de un puesto, 2) asignación de tareas a un puesto, 3) delegación de autoridad para efectuar estas tareas, 4) el mantenimiento de personas en puestos responsables de la realización de las tareas.

Claridad de la delegación

Si la delegación no es clara, quizá un gerente no comprenda la naturaleza de los deberes o los resultados esperados.

Las delegaciones específicas por escrito son extremadamente útiles tanto para los gerentes que las reciben como para la persona que delega. Esta última detectará con más facilidad los conflictos o las superposiciones con otros puestos y también estará más capacitada para identificar aquellas cosas por las cuales a un subordinado se le puede y se debería hacer responsable.

Si los ejecutivos temen que las delegaciones específicas darán lugar a inflexibilidad, la mejor manera de vencer ese temor es cultivar una tradición de flexibilidad, como sucede al hacer de los cambios necesarios en la estructura organizacional una práctica aceptada y esperada.

EL ARTE DE LA DELEGACION

La mayoría de los fracasos en la delegación eficaz ocurren, no porque los gerentes no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. La delegación es, en cierto modo, un acto elemental de administración.

Actitudes personales hacia la delegación

Un atributo fundamental de los gerentes que delegarán autoridad es una buena disposición para darles una oportunidad a otras personas de que realicen sus ideas. La toma de decisiones siempre implica un poco de discreción y es probable que la decisión de un subordinado no sea exactamente la que un superior hubiera tomado.

Un gerente que delegue autoridad de modo eficaz debe estar dispuesto a ceder a los subordinados el derecho de tomar decisiones.

Los gerentes acrecentarán sus contribuciones a la firma si se concentran en las tareas que contribuyan mejor a los objetivos de ella y asignan a los subordinados otras tareas, aun cuando puedan realizar mejor estas últimas ellos mismos.

Aunque ningún gerente responsable sería totalmente indiferente ante un subordinado, si éste cometiera un error que pudiera poner en peligro la compañía o la posición de ese subordinado en la firma, la vigilancia continua del subordinado, para asegurarse de que nunca se cometan errores, haría imposible la verdadera delegación. Como todos incurrir en errores, a un subordinado se le debe permitir cometer algunos y el costo de los mismo debe considerarse como una inversión en el desarrollo personal.

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados ya que la delegación supone una actitud de confianza entre ellos. Esta confianza a menudo es difícil de lograr. Con demasiada frecuencia los jefes desconfían de sus subordinados porque no desean perder autoridad, porque se sienten amenazados por el éxito de sus subordinados, porque no delegan con inteligencia o no saben establecer controles para garantizar el uso apropiado de la autoridad.

Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad del desempeño, no deberían delegar autoridad a no ser que estén deseosos de encontrar medios para conseguir retroalimentación, es decir, de asegurarse a sí mismos de que la autoridad se este usando para apoyar las metas y los planes de departamento o de la empresa.

Normas para superar una delegación deficiente

1. Otorgar suficiente autoridad para hacer posible el logro de las asignaciones de metas.
2. Seleccionar a la persona a partir del trabajo a realizar.
3. Mantener abiertas las líneas de comunicación. Como el superior no delega toda la autoridad, ni abdica a la responsabilidad y como la independencia administrativa no existe, la descentralización no debería conducir al aislamiento.
4. Establecer controles apropiados.
5. Recompensar la delegación y la aceptación eficaces de la autoridad. Los gerentes deberían estar siempre buscando medios para recompensar tanto la delegación como la aceptación eficaces de la autoridad.

FACTORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

Costo de la decisión

Es probable que el factor dominante que determina el grado de la descentralización sea, al igual que en otros aspectos de la política, el alto costo. En general, cuanto más costosa sea la acción que ha de decidirse, más probable será que la decisión se tome en los niveles superiores de la dirección. El costo puede calcularse directamente en dinero o en intangibles como la reputación de la compañía, su posición competitiva o la moral de sus empleados.

Deseo de uniformidad de las políticas

Quienes valoran la consistencia por encima de todo están invariablemente a favor de la autoridad centralizada, ya que éste es el camino más fácil para arribar a esa meta.

Tamaño y carácter de la organización

Cuanto más grande sea la organización, cuantas más decisiones tengan que tomarse y cuantos más lugares haya donde deban tomarse, más difícil será coordinarlas. Estas complejidades de la organización puede requerir que los asuntos de política se pasen a niveles superiores y se discutan, no sólo con muchos gerentes en la cadena de mando, sino también con muchos gerentes en cada nivel, ya que el consenso horizontal puede ser tan necesario como la aprobación vertical.

Las decisiones lentas (debido al número de especialistas y de gerentes que deben consultarse) son costosas. Para minimizar este costo, la autoridad deberá descentralizarse cuando sea factible. De hecho, la empresa grande que se precie de tener el tipo correcto de descentralización puede diferir mucho entre las compañías, lo cual depende en gran parte de la calidad de su administración.

Los costos de un tamaño grande pueden reducirse al organizar una empresa en varias unidades, como divisiones por producto o por territorio. La eficacia puede acrecentarse al hacer la unidad lo suficientemente pequeña para que sus ejecutivos de alta dirección estén cerca del punto donde se tomen las decisiones. Esto hace posible las decisiones rápidas, evita que los ejecutivos desperdicien tiempo coordinando sus decisiones con muchos otros, reduce la cantidad de papeleo y mejora la calidad de las decisiones al reducirlas a proporciones manejables.

Historia y cultura de la empresa

El hecho de que la autoridad esté descentralizada depende muchas veces de cómo ha sido construido el negocio. Las empresas que, en general, se expanden desde adentro, muestran una acentuada tendencia a mantener la autoridad centralizada, como lo hacen aquellas que se expanden bajo la dirección de sus dueños-fundadores.

Las empresas que son el resultado de fusiones y consolidaciones están propensas a mostrar, al menos al comienzo, una fuerte tendencia a retener la autoridad descentralizada, especialmente si la unidad adquirida ya está operando de modo rentable.

Filosofía de la dirección

El carácter y la filosofía de los altos ejecutivos tienen influencia importante sobre el grado de descentralización de la autoridad. A veces, los gerentes de alto nivel son despóticos y no toleran ninguna interferencia con la autoridad que atesoran celosamente.

Deseo de independencia

Los individuos y los grupos a menudo desean independencia de los jefes que están alejados de ellos. Los individuos pueden frustrarse ante los retrasos en la toma de decisiones, las largas líneas de comunicación y el gran juego de no aceptar la responsabilidad en decisiones difíciles.

Disponibilidad de gerentes

Una verdadera escasez de gerentes limitaría la descentralización de la autoridad, pues, para delegar, los superiores deben tener gerentes aptos a los cuales dar autoridad. La clave de una descentralización segura es la capacitación adecuada de los gerentes. Por la misma razón, la descentralización es quizás la clave más importante de la capacitación.

Técnicas de control

Un buen gerente en cualquier nivel de la organización no puede delegar autoridad sin contar con alguna forma de él para saber si se usará apropiadamente.

Descentralizar no es perder control y llevar la toma de decisiones hacia abajo en la organización no significa renunciar a la responsabilidad.

Desempeño descentralizado

El desempeño descentralizado se refiere a la situación donde los gerentes de una empresa están dispersos en un área geográfica. Esta descentralización geográfica influye en el grado de descentralización de la autoridad.

Dinámica de la empresa: el ritmo del cambio

El ritmo del cambio en una empresa también afecta al grado en que la autoridad puede descentralizarse. Si un negocio está creciendo rápidamente y se enfrenta a problemas complicados de expansión, sus gerentes, especialmente responsables de la política de la alta dirección, pueden verse obligados a tomar una gran parte de las decisiones. Pero, aunque parezca extraño, esta misma condición dinámica puede obligarlos a delegar autoridad y correr un riesgo calculado sobre los costos del error. Por lo general, este dilema se resuelve en favor de la delegación y con el fin de evitar la delegación a subordinados no preparados, se da una gran atención a la formación rápida de políticas y a la aceleración de la capacitación gerencial.

Además, hay fuerzas externas definidas que afectan el alcance de la descentralización. Entre los más importantes se cuentan los controles gubernamentales, el sindicalismo nacional y las políticas en materia de impuestos.

OBTENCION DEL GRADO DESEADO DE DESCENTRALIZACION

Con el fin de obtener el grado de descentralización que deseen, los gerentes de alto nivel deben comprender la descentralización. La comprensión se basa en el conocimiento de que la descentralización no puede significar independencia, que requiere el establecimiento de políticas para orientar la toma de decisiones según cursos de acción deseados, que se necesita una delegación cuidadosa de la autoridad por parte de los gerentes que saben cómo y que quieren delegar y que debe ir acompañada de controles diseñados para asegurarse de que la autoridad delegada se use apropiadamente. Pueden usarse varias técnicas con ciertas probabilidades de éxito. Una de las más eficaces, es asegurarse de que se establezca un sistema de objetivos verificables, que cada persona sea responsable por el logro de ciertas metas y que a cada nivel se le de la autoridad necesarias para hacer eso.

Otra técnica es la de proporcionar una formulación de los deberes de cada gerente y de la responsabilidad y el grado de autoridad que se le delega. Además de ser clara y de preferencia por escrito, las formulaciones deberán emitirse de tal modo que cualquier empleado sepa lo que contienen, si necesitan saberlo. Otra técnica importante es el ejemplo y la enseñanza de un superior, comenzando en la cúspide de la organización. Una técnica usada para imponer la descentralización ha sido la política de ascender a los gerentes, sólo cuando tienen subordinados capaces de ocupar su lugar.

EQUILIBRIO: LA CLAVE DE LA DESCENTRALIZACION

Ninguna empresa puede descentralizar al grado que su existencia se vea amenazada y el logro de sus metas se frustre. Para evitar la desintegración organizacional, la descentralización debe atenuarse mediante una centralización selectiva en ciertas áreas principales de políticas.

COMITES Y GRUPOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El comité es un grupo de personas a quienes, como grupo, se les encomienda algún asunto.

LA NATURALEZA DE LOS COMITES

Las funciones y las formalidades de los comites

Los comites tambien pueden ser formales o informales. Son formales si están establecidos como parte de la estructura de la organizacion, con deberes y autoridad, especialmente delegados. Son informales cuando están organizados sin delegación específica de autoridad y usualmente por alguna persona que desea obtener pensamiento o decisión de grupo sobre un problema particular. Además, los comites pueden ser relativamente permanentes o temporales.

La característica esencial del comité es que se trata de un grupo que se ocupa de un problema específico o un área de problemas particulares.

Deliberación y juicio de grupo

Tal vez, la razón más importante del uso de comites sea la ventaja de obtener deliberación y juicio en grupo, una variación del adagio de que "dos ojos ven mejor que uno". Un grupo de personas pueden aplicar a un problema una gama más amplia de experiencias que una sola persona, una mayor variedad de opiniones, un examen más detenido de los hechos y una formación más completa en áreas especializadas.

Una de las ventajas de la deliberación y el juicio grupales, que no puede obtenerse sin una reunión verdadera, es el estímulo resultante de la discusión de ideas y las técnicas del examen riguroso de las opiniones en las reuniones del comité. Como facilita la clarificación de problemas y al desarrollo de ideas nuevas, se ha descubierto que el intercambio es especialmente esclarecedor en asuntos de políticas.

DESVENTAJAS DE LOS COMITES

División de la responsabilidad

Cuando la autoridad para estudiar, hacer recomendaciones o llegar a una decisión se delega a un grupo, el hecho es que la autoridad se dispersa en todo él. Así, los miembros casi no sienten el mismo grado de responsabilidad del que tendrían si estuvieran personalmente a cargo de la misma tarea. Esta división de la responsabilidad es una de las principales desventajas del comité.

OTROS GRUPOS EN LA ADMINISTRACION

Un grupo puede definirse como dos ó más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de metas comunes. Mediante sus interacciones se crean nuevas fuerzas y propiedades que necesitan ser identificadas y estudiadas.

Características de los grupos

Los grupos tienen cierto número de características. Primero, los miembros del grupo comparten una ó más metas como son los objetivos de desarrollar, fabricar y comercializar un producto nuevo. Una segunda característica es que normalmente requieren interacción y comunicación entre los miembros. Es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo sin comunicación. Tercero, los miembros de un grupo asumen papeles. Cuarto, los grupos usualmente son parte de un grupo más grande. Asimismo, los grupos tienen interacción con otros. Además, los grupos desarrollan normas que se refieren a la conducta esperada de los miembros. Si los individuos se desvían de la norma, se ejerce presión para que se ajusten a ella.

Funciones y ventajas de los grupos

Los grupos tienen muchas funciones. Son poderosos para cambiar la conducta, las actitudes y los valores y para disciplinar a los miembros. Además, los grupos se usan para tomar decisiones, para hacer negociaciones y regateos.

Los grupos tienen también ventajas para los individuos. Les proporcionan satisfacción social a sus miembros, una sensación de pertenencia y apoyo a las necesidades de los individuos. Otra ventaja es que fomentan la comunicación. Los grupos también proporcionan seguridad. Por último, brindan oportunidades para fomentar la autoestima mediante el reconocimiento y la aceptación de los colegas.

ORGANIZACION EFICAZ Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para lograr el desempeño eficaz.

ALGUNOS ERRORES EN ORGANIZACION

Incapacidad de planear apropiadamente

La planeación prevé la organización apropiada en torno a los seres humanos. Al mirar hacia adelante, un gerente debería determinar qué tipo de estructura organizacional servirá mejor a las necesidades futuras y qué tipo de personal es el más idóneo en una organización.

Incapacidad de clarificar relaciones

La incapacidad de clarificar relaciones organizacionales, probablemente más que cualquier otro error, es causa de fricciones, políticas e ineficiencias, porque tanto la responsabilidad como la autoridad para la acción son decisivas, la falta de claridad en ellas refleja falta de conocimientos acerca de la parte que los miembros van a desempeñar en el equipo de una empresa.

Incapacidad de delegar autoridad

Una queja común en la vida organizacional es que los gerentes se muestran renuentes a delegar la toma de decisiones dentro de la organización.

Incapacidad de equilibrar la delegación

Otro error que se comete en la organización es el hecho de no mantener una delegación equilibrada. En otras palabras, algunos gerentes tal vez deleguen demasiado la toma de decisiones. Esta puede llegar hasta el mismo fondo de la estructura y se puede desarrollar un sistema de satélites organizacionales independientes. Aun cuando no se llegue a este extremo, la delegación excesiva puede causar problemas organizacionales.

Confusión de líneas de autoridad con líneas de información

Los problemas y los costos de los niveles de organización y departamentalización pueden reducirse al abrir ampliamente los canales de información. A no ser que la información sea confidencial, no hay razón por la cual las líneas de información deban seguir las líneas de autoridad. En otras palabras, la información pertinente debería ser muy accesible a las personas en todos los niveles de la organización.

Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad

Una causa importante de la mala administración es otorgar autoridad sin asignar responsabilidad a una persona. La delegación de autoridad no es delegación de responsabilidad, los superiores siguen siendo responsables del ejercicio apropiado de la autoridad a manos de sus subordinados.

Dar responsabilidad a los que no tienen autoridad

Una queja común de los subordinados es que los superiores los hacen responsables de los resultados sin darles la autoridad para lograrlos. Esto no sucede cuando las líneas y deberes de la organización se han establecido con claridad, pero sí se presenta cuando la estructura de papeles no es clara o es confusa.

Idea errónea sobre la función de los departamentos de servicio

Se suele pensar que los departamentos de servicio no están muy interesados en el logro de los principales objetivos de la empresa, cuando de hecho están tan interesados como cualquier departamento operativo. Por otra parte, muchos departamentos de servicios erróneamente consideran su función como un fin en sí mismo más que como un servicio para otros departamentos.

Exceso y falta de organización

Los gerentes también organizan en exceso al nombrar un número innecesario de asistentes de línea. La separación de los gerentes de sus demás subordinados y la confusión acerca de quien es verdaderamente el superior, que son el resultado de esta práctica, nos llevan a la conclusión de que deberá emprenderse con cuidado y de vez en cuando.

A veces, el exceso de procedimientos se confunde con la organización excesiva. Esta organización puede conducir a procedimientos excesivos. Pero, gran parte del papeleo que se atribuye a menudo a ese tipo de organización en realidad es consecuencia de la mala planeación.

El exceso de comités, que merman el tiempo y la energía de los gerentes y su staff, suelen atribuirse a un exceso de organización más que a la mala organización.

COMO EVITAR ERRORES MEDIANTE LA PLANEACION

Planeación para alcanzar el ideal

La búsqueda de una organización ideal que refleje las metas de la empresa en circunstancias dadas es el ímpetu de la planeación. La búsqueda comporta describir las principales líneas de organización, considerando la filosofía organizacional de los gerentes de la empresa y haciendo un esquema de las relaciones de autoridad. La forma final establecida, al igual que todos los planes, raras veces permanece inalterable y suele ser necesaria una remodelación continua del plan ideal. Sin embargo, un plan ideal de organización constituye un estándar y al comparar la estructura presente con él, los líderes de la empresa saben cuáles cambios deberán hacerse cuando sea posible.

Los principios de la organización tiene una aplicación general, pero debe considerarse el trasfondo de las operaciones y necesidades de cada compañía antes de aplicarlos. La estructura de la organización debe adaptarse a cada empresa.

Modificación del factor humano

Se organiza primero a partir de las metas y las actividades y sólo entonces se hacen modificaciones en razón del factor humano.

COMO EVITAR LA INFLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Muchas empresas, especialmente aquéllas que han estado muchos años en operación, se vuelven demasiado rígidas y ya no pueden satisfacer la primera prueba de la estructura organizacional eficaz: la capacidad de adaptarse al ambiente cambiante y enfrentar nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede causar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Cómo evitar la inflexibilidad mediante la reorganización

Aunque la reorganización tiene por objeto responder a los cambios en el ambiente de la empresa, hay muchas otras razones de peso para la reorganización. Las que están relacionadas con el ambiente de los negocios son los cambios en las operaciones causados por la adquisición o venta de grandes propiedades, cambios en la línea de productos o en los métodos de mercadotecnia, ciclos de los negocios, influencias competitivas, nuevas técnicas de producción, políticas de los sindicatos, reglamentación gubernamental y política fiscal o el estado actual de los conocimientos acerca de la organización.

Es probable que un nuevo presidente o nuevos vicepresidentes y jefes de departamento tengan ideas organizacionales propias.

La reorganización puede ser causada por deficiencias demostradas en una estructura existente.

La necesidad de reajuste y cambio

Además de las razones que exigen la reorganización, hay cierta necesidad de reajuste moderado y continuo tan sólo para impedir que la estructura se estanque.

COMO EVITAR EL CONFLICTO POR CLARIFICACION

Una razón primordial del conflicto en las organizaciones es que los empleados no comprenden sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. No importa qué tan bien concebida esté una estructura organizacional, los empleados deben comprenderla para hacerla funcionar. La comprensión se acrecienta materialmente mediante el uso apropiado de organigramas, descripciones exactas del puesto, la descripción detallada de las relaciones de autoridad y de información y la introducción de metas específicas para puestos específicos.

Limitaciones

Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones. En primer lugar, sólo contienen relaciones formales de autoridad y omiten las numerosas relaciones informales e informacionales significativas. Además, no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Muchos organigramas muestran estructuras tal y como se supone que son o solían ser y no como son en verdad. Otra dificultad de los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus.

Descripciones del puesto y diagramas de las autorizaciones de aprobación

Una buena descripción del puesto indica a todos acerca de lo que se supone que debe hacer el titular. Una moderna descripción del puesto estipula la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las cuales es responsable el gerente y las relaciones de autoridad implicadas.

Las descripciones de puestos tienen muchas ventajas. Cuando los trabajos se analizan, la atención se centra en los deberes y responsabilidades y las áreas de deberes superpuestos o descuidados salen a la luz.

Otros beneficios de las descripciones de puestos son la orientación que proporcionan para la capacitación de nuevos gerentes, para definir las cualidades del candidato y establecer los niveles salariales. Por último, como un medio de control sobre la organización, la descripción de puestos ofrece un estándar en comparación con el cual juzgar si un puesto es necesario y cuales deberían ser su nivel organizacional y su lugar exacto en la estructura.

4.1.3 INTEGRACION DE PERSONAL

LA NATURALEZA Y EL PROPOSITO DE LA INTEGRACION DE PERSONAL

DEFINICION DE LA INTEGRACION DE PERSONAL

La función administrativa de integración de personal se define como ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación o, de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas con eficacia y eficiencia.

EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional actual y proyectada determina el número y los tipos de gerentes requeridos. Estas exigencias se comparan con el talento disponible mediante el inventario de gerentes. Con base en este análisis, se utilizan fuentes internas y externas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y despidos.

Otros aspectos esenciales de la integración de personal son evaluación, estrategia de carrera y capacitación y desarrollo de gerentes. La integración apropiada facilita la dirección.

SELECCION: ENCONTRAR LA PERSONA IDONEA PARA EL PUESTO

La selección es escoger entre los candidatos, ya sea de fuera o de dentro de la empresa, al más idóneo para el puesto actual o puestos futuros.

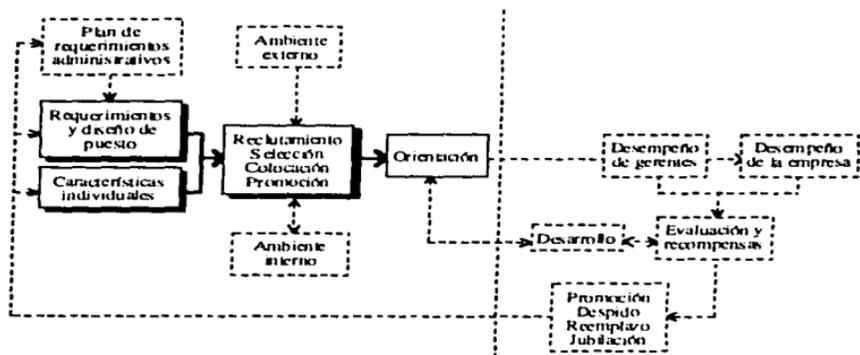
ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA SELECCION DE GERENTES: UNA VISION GENERAL

El plan de necesidades de gerentes se basa en los objetivos, pronósticos, planes y estrategias de la firma. Este plan se traduce en requerimientos del puesto y del diseño del trabajo que se adecuan a características individuales tales como inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para satisfacer los requerimientos organizacionales, los gerentes reclutan, seleccionan, colocan y promueven al personal. Esto, por supuesto, debe hacerse con la consideración debida al ambiente interno y al ambiente externo.

Después de que las personas hayan sido seleccionadas y colocadas en puestos, se les debe introducir al nuevo trabajo. Esta orientación implica adquirir conocimientos sobre la compañía, su operación y sus aspectos sociales.

Para seleccionar eficazmente a un gerente se requiere una comprensión clara de la naturaleza y el propósito del puesto que ha de ocuparse. Debe hacerse un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, hasta donde sea posible, el trabajo se diseña para que satisfaga necesidades organizacionales e individuales.

ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA SELECCION



REQUERIMIENTOS Y DISEÑO DEL PUESTO

Identificación de los requerimientos del puesto

En la identificación de los requerimientos del puesto se deben contestar preguntas como éstas: ¿Qué debe hacerse en este puesto?, ¿Cómo se hace?, ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Como los puestos no son estáticos, tal vez haya que analizar preguntas adicionales: ¿Puede hacerse de modo distinto? De ser así, ¿Cuáles son los nuevos requerimientos? Para encontrar respuestas a estas y otras preguntas similares, se debe analizar el puesto o trabajo. Esto puede lograrse mediante la observación, entrevistas, cuestionarios o incluso con un análisis de sistemas. Así, una descripción del puesto, basada en el análisis del mismo, enumera deberes importantes, autoridad-responsabilidad y la relación con otros puestos. Algunas firmas también han incluido en las descripciones del puesto objetivos y resultados esperados.

Un puesto definido muy estrechamente no ofrece ningún reto, oportunidad de crecimiento o sentido de logro. Por otra parte, un puesto no debe ser tan amplio que no se pueda manejar eficazmente.

A veces, los gerentes se les da un puesto que no requiere todo su tiempo y esfuerzo. No se sienten estimulados en su trabajo y se sienten subutilizados.

La descripción del puesto, por lo tanto, debe proporcionar una idea clara de los requerimientos de desempeño para una persona en un puesto determinado, pero también debe permitir un poco de flexibilidad de modo que el patrón pueda aprovechar ciertas características y habilidades individuales. Cualquier descripción del puesto depende del trabajo particular y de la organización. Se requiere un enfoque situacional de las descripciones y los diseños del puesto.

Diseño del puesto

El punto central del diseño de puestos puede recaer en el puesto individual o en grupos de trabajo. Primero, los trabajos individuales pueden enriquecerse al agrupar las tareas en unidades laborales naturales. Un segundo enfoque afín consiste en combinar varias tareas en un trabajo. Una tercera forma de enriquecer el trabajo consiste en establecer relaciones directas con el cliente. Cuarto, deberá integrarse en el sistema una retroalimentación rápida y específica siempre que sea apropiado. Quinto, los puestos individuales pueden enriquecerse mediante una carga vertical del trabajo, que consiste en acrecentar la responsabilidad individual en la planeación, realización y control de su trabajo.

Los puestos deberán estar diseñados de suerte que los grupos tengan una tarea completa que ejecutar. Además, a los equipos se les puede dar autoridad y libertad para decidir con qué eficacia deberán ejecutarse los trabajos, dándoles a los grupos un gran nivel de autonomía.

En el diseño de puestos deben tomarse en cuenta las exigencias de la empresa. Pero, deben considerarse otros factores con el fin de obtener el máximo de beneficio: diferencias individuales, la tecnología en cuestión, los costos que ocasionará la reestructuración de los puestos, la estructura organizacional y el ambiente interno.

HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE NECESITAN LOS GERENTES

Habilidades administrativas y la jerarquía organizacional

1. Las habilidades técnicas son conocimientos y el dominio en actividades que impliquen métodos, procesos y procedimientos. Esto implica trabajar con herramientas y técnicas específicas.
2. Habilidades humanas son la habilidad de trabajar con gente, es esfuerzo cooperativo; es trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en el cual el empleado se sienta seguro y libre para expresar sus opiniones.
3. Las habilidades conceptuales se refieren a la habilidad de ver el "panorama general", reconocer los elementos significativos en una situación y comprender la relación entre los elementos.
4. Las habilidades de diseño designan la capacidad de resolver problemas en una forma que beneficie a la empresa.

Habilidades analíticas y de solución de problemas

Una de las habilidades deseables de los gerentes que se menciona a menudo es la capacidad analítica y de solución de problemas. Los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complicadas y, al resolver los problemas, aprovechar las oportunidades que se presenten. Deben explorar el ambiente e identificar, mediante un proceso racional, los factores que obstaculizan las oportunidades. Así, las habilidades analíticas deberían usarse para descubrir necesidades de los clientes actuales y satisfacerlas después con un producto o servicio.

Características personales que deben reunir los gerentes

Además de las diversas habilidades que necesitan los gerentes eficaces, varias características personales también son importantes, a saber: 1) deseo de administrar, 2) habilidad de comunicarse con empatía, 3) integridad y honestidad y 4) la experiencia, característica muy significativa que también debería considerarse.

- **Deseo de administrar.**

El gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otras personas y de obtener resultados mediante el esfuerzo de equipo de los subordinados.

- **Habilidades de comunicación y empatía.**

Otra característica importante de los gerentes es la capacidad de comunicarse mediante informes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero todavía, más empatía. Esta es la habilidad de comprender los sentimientos de otra persona y resolver bien los aspectos emocionales de la comunicación.

- **Integridad y honestidad.**

Los gerentes deben de ser honestos y merecedores de confianza. Su integridad incluye honestidad en cuestiones monetarias y en el trato con otros, esfuerzo por mantener informados a los superiores, respeto a la verdad, completa fortaleza de carácter y conducta apegada a normas éticas.

- **Desempeño anterior del gerente.**

Otra característica muy importante en la selección es el desempeño pasado del gerente, probablemente, el pronóstico más confiable de su desempeño futuro. Una evaluación de las experiencias administrativas no es posible en la selección de supervisores de primera línea entre los empleados ya que no han tenido tal experiencia.

ADECUACION DE LAS APTITUDES DEL GERENTES A LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Después de que los puestos organizacionales estén identificados, se obtienen gerentes mediante el reclutamiento, selección, colocación y promoción. Básicamente hay dos fuentes de personal gerencial: a los empleados de la empresa se les puede ascender o transferir o pueden contratarse gerentes del exterior.

Para ascensos internos, un sistema de información computarizada para ayudar a identificar a los candidatos calificados puede usarse junto con un plan de recursos humanos de gran alcance. También existen varias fuentes externas disponibles y la empresa puede usar diferentes métodos para encontrar a los gerentes idóneos. Muchas agencias de empleo localizan a candidatos adecuados a ciertos puestos. Otras fuentes de gerentes son las asociaciones profesionales, las instituciones educativas, las referencias de personas de la empresa y, por supuesto, las solicitudes espontáneas interesadas en la firma.

Reclutamiento de gerentes

El reclutamiento implica atraer a los candidatos para ocupar los puestos en la estructura organizacional.

Selección, colocación y promoción

Seleccionar a un gerente implica escoger entre los candidatos a aquél que reúna mejor los requisitos del puesto. La selección puede ser una vacante laboral específica o para cubrir necesidades administrativas futuras. Así, se puede distinguir entre los métodos de selección y de colocación para llenar puestos organizacionales. En el *método de selección*, se buscan aspirantes para desempeñar un puesto con requerimientos bastante específicos, mientras que en el *método de colocación*, los defectos y virtudes de un individuo se evalúan y se encuentran e incluso, se diseña un puesto adecuado.

La *promoción* es un cambio dentro de la organización a un puesto más elevado, con mayores responsabilidades y donde se requieren habilidades más complejas.

Responsabilidad de la selección

La decisión final en la selección de una persona para un nuevo puesto deberá corresponder al superior del candidato; sólo entonces se podrá hacer responsable al seleccionador por el desempeño del candidato escogido. También es aconsejable oír las opiniones de otros, especialmente aquéllos con los que el candidato tendrá relaciones laborales. Además, debería intervenir el superior del seleccionador, limitándose a aprobar la decisión final, no tomándola.

EL PROCESO DE SELECCION TECNICAS E INSTRUMENTOS

El proceso de selección

Primero, se establecen los criterios de selección, usualmente basados en los requerimientos laborales actuales y a veces futuros. Estos criterios incluyen cosas como escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, al candidato se le pide que llene un formulario de solicitud. Tercero, se realiza una entrevista preliminar para escoger a los candidatos más prometedores. Cuarto, se podrá obtener información adicional al someter a prueba las aptitudes del candidato para el puesto. Quinto, el gerente, el superior de éste y otras personas hacen una serie de entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por el candidato es verificada. Séptimo, algunas organizaciones requieren de un examen médico. Octavo, con base en los resultados d los pasos anteriores, se hace una oferta de trabajo o se le informa al candidato que no ha sido seleccionado para el puesto.

Entrevistas

A pesar de su uso general, la entrevista no es considerada un medio confiable y válido para la selección de los gerentes.

Los entrevistadores pueden sopesar o interpretar de manera diferente la información obtenida. A menudo, no se plantean las preguntas adecuadas. Pueden sentirse influidos por la apariencia general del entrevistado, la cual puede tener poco que ver con el desempeño en el trabajo.

Pueden usarse varias técnicas para mejorar el proceso de las entrevistas y superar algunos de sus defectos. Primero, se debería de capacitar a los entrevistadores de modo que sepan lo que deben buscar. Segundo, el entrevistador debe de estar preparado para formular las preguntas correctas. Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista no estructurada, el ambiente de la conversación es informal. En la entrevista semiestructurada, el gerente sigue una guía, pero también puede plantear otras preguntas. En la entrevista estructurada, se sigue una lista de preguntas formuladas de manera separada.

Una tercera forma de mejorar la selección es hacer entrevistas múltiples usando a varios entrevistadores.

Cuatro, la entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección y debería de estar completada por datos del formulario de solicitud, los resultados de varias pruebas y la información obtenida de personas mencionadas como referencia.

Pruebas

El objetivo principal de las pruebas es la obtención de datos de los aspirantes que ayuden a pronosticar su éxito como gerentes. Algunos de los beneficios de las pruebas son encontrar a la persona más idónea para el trabajo, obtener un alto grado de satisfacción laboral para el candidato y reducir la rotación del personal. Las pruebas de uso más común pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Las *pruebas de inteligencia* están diseñadas para medir la capacidad mental y someter a prueba la memoria, la velocidad del pensamiento y la habilidad de captar relaciones en situaciones de problemas complicados.
2. Las *pruebas de destreza y aptitudes* están diseñadas para descubrir intereses, habilidades actuales y el potencial para la adquisición de otras habilidades.
3. Las *pruebas vocacionales* están diseñadas para mostrar la ocupación más apropiada para un candidato o en dónde se adecuan sus intereses a los de la gente que trabaja en esa ocupación.
4. Las *pruebas de personalidad* se proponen descubrir las características personales y la manera en que los candidatos puedan interactuar con otros, lo cual da una medición de potencial de liderazgo.

Centro de evaluación

El centro de evaluación es una técnica para seleccionar y promover a los gerentes; está ideada para medir la forma en que un gerente potencial actuaría en situaciones administrativas típicas.

El enfoque usual del centro es hacer que los candidatos participen en una serie de ejercicios. Durante este periodo hay psicólogos o gerentes experimentados que observan y los evalúan.

La evidencia sobre la utilidad del enfoque del centro de evaluación es alejadora aunque no concluyente. Específicamente, su confiabilidad parece ser lo bastante alta como para recomendar un mayor uso.

Limitaciones del proceso de selección

La diversidad de los enfoques y pruebas de selección indica que no existe una forma ideal y perfecta de seleccionar gerentes que puedan aplicarse en todos los casos. La experiencia ha demostrado que incluso los criterios de selección cuidadosamente escogidos son todavía imperfectos para el pronóstico del desempeño. Además, existe una distinción entre lo que las personas pueden hacer, es decir, su habilidad para desempeñarse y lo que harán, lo cual se relaciona con la motivación. Este último depende del individuo y del ambiente.

Otros problemas más en la selección y la contratación, son el tiempo y el costo que implica tomar decisiones sobre el personal. Cuando se reconocen los costos del reclutamiento, se hace evidente que el movimiento de personal puede ser costoso para la empresa.

ORIENTACION Y SOCIALIZACION DE LOS EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO

La orientación implica introducir los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y gente.

Existe otro aspecto tal vez más importante de la orientación: la socialización de los nuevos gerentes. La socialización organizacional se define de diversas maneras. Una visión global incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades laborales, la adopción de conductas de papel apropiadas y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y ESTRATEGIA DEL DESARROLLO PROFESIONAL

LOS PROPOSITOS Y LOS USOS DE LA EVALUACION

Objetivos de la evaluación

1. Retroalimentación del desempeño.
2. Administración de compensaciones.
3. decisiones de promoción.
4. Identificación de necesidades de desarrollo gerencial.
5. Planeación de la fuerza de trabajo.
6. Validación de los procesos de selección.

EVALUACIONES TRADICIONALES DE RASGOS

Los sistemas típicos de esta clase de evaluación deben de enumerar de diez a quince características personales como la habilidad de llevarse bien con la gente, el liderazgo, competencia analítica, industriuosidad, juicio e iniciativa. La lista también puede incluir características relacionadas con el trabajo como son el conocimiento del trabajo, la habilidad para la ejecución de tareas, los resultados de producción o de costos o la eficacia con que se verifica que los planes e instrucciones se lleven a cabo.

Limitaciones de la evaluación de rasgos

Un problema práctico de este método es que, como la evaluación de los rasgos no puede ser objetiva, los gerentes serios e imparciales no desean utilizar un juicio subjetivo en un asunto tan importante como el desempeño.

Otro problema es que la premisa básica de las evaluaciones de los rasgos está en tela de juicio. La relación entre el desempeño y la posesión de rasgos específicos es dudosa. Lo que se evalúa tiende a estar fuera de las actividades reales de un gerente. La evaluación de los rasgos substituye la opinión que tenga alguien de un individuo sobre lo que esa persona hace en verdad.

Uno de los propósitos principales de la evaluación es proporcionar una base sobre la cual discutir el desempeño y planear el mejoramiento. Pero, las evaluaciones de los rasgos proporcionan pocas cosas tangibles que discutir, pocas cosas en las que los participantes pueden estar de acuerdo como algo real y por ende, poca comprensión mutua acerca de lo que se requiere para obtener el mejoramiento.

EVALUACION DE LOS GERENTES CON BASE EN OBJETIVOS VERIFICABLES

El proceso de evaluación

Una vez que está en marcha un programa de administración por objetivos verificables, una base principal de la evaluación es un paso bastante fácil. Los supervisores determinan que tan bien determinan los objetivos los gerentes y la eficacia con que los logran.

Al evaluar el logro de las metas, el evaluador debe de tomar en cuenta consideraciones tales como si las metas se alcanzaron razonablemente, si los factores fuera de control de una persona ayudaron u obstaculizaron indebidamente el logro de las metas y cuales fueron las razones de esos resultados. También debería notar si un individuo continuo operando para obtener metas obsoletas, cuando las situaciones cambiaron y se necesitaba revisar las metas.

Tres tipos de evaluaciones

El modelo simplificado de la evaluación del desempeño indica tres tipos de evaluaciones: 1) una evaluación completa, 2) evaluaciones de progreso periódicas y 3) monitoreo continuo.

Lo que es importante es que las evaluaciones formales sean complementadas por evaluaciones de progreso o evaluaciones periódicas frecuentes. Estas pueden ser cortas y relativamente informales, pero ayudan a identificar problemas o barreras que obstaculizan el desempeño.

Finalmente un monitoreo continuo del desempeño. Esto significa que, cuando el desempeño se desvía de los planes, ni siquiera se espera a la siguiente evaluación periódica, el superior y el subordinado discuten la situación de modo que puedan tomarse medidas correctivas en el momento, con el fin de impedir que una pequeña desviación se convierta en un grave problema.

Ventajas de la evaluación basada en objetivos verificables

Las evaluaciones no son ajenas al trabajo que los gerentes hacen, sino que son un juicio de lo que realmente hicieron como gerentes. Siempre hay interrogantes acerca de la eficiencia de una persona, de si las metas se lograron o no y por que razones y cuánto cabría esperar de la consecución de la meta. Pero, se dispone de información de lo que una persona ha hecho, medido por lo que ese individuo acordó que era una meta razonable. Esta información proporciona poderosas presunciones de objetividad y reduce el elemento de juicio puro de la evaluación.

Deficiencias de la evaluación basada en objetivos verificables

Desde el punto de vista de la evaluación, así como de la administración de operaciones, tal vez la deficiencia más grande de la administración por objetivos sea que solamente evalúa el desempeño operativo. No sólo está el factor de la suerte, sino que también hay que considerar otros factores al hacer la evaluación, en especial la de las habilidades administrativas de un individuo.

EVALUACION DE LOS GERENTES COMO TALES

El programa implica clasificar las funciones del gerente y estudiar después cada función mediante una serie de preguntas. Las preguntas están elaboradas para reflejar los aspectos fundamentales más importantes de la administración en cada área.

Deficiencias del nuevo programa

La principal desventaja del método propuesto de evaluar a los gerentes como tales es su subjetividad. Cierta subjetividad es inevitable en la clasificación de cada uno de los puntos de verificación. Sin embargo, el programa conserva un alto grado de objetividad y es mucho más objetivo que la evaluación de los gerentes sólo sobre las áreas más amplias de las funciones administrativas. Al menos los puntos de verificación son específicos y abarcan los aspectos esenciales de la administración.

UN ENFOQUE DE EVALUACION POR EQUIPO

En la evaluación participa la persona que es evaluada en el proceso, el cual consta de los siguientes pasos:

- Selección de los criterios relativos al trabajo.
- Presentación de ejemplos de conducta observable.
- Selección de cuatro a ocho evaluadores.
- Preparación de las formas de evaluación aplicables al trabajo.
- Llenado de las formas por los evaluadores.
- Integración de las diversas evaluaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del informe.

Las ventajas de este método son un grado bastante alto de exactitud en la evaluación al obtener varias evaluaciones en vez de sólo contar con la del superior. El programa también podrá usarse para identificar los prejuicios de los evaluadores. Los evaluados consideran a este enfoque bastante justo, ya que intervienen en la selección de los criterios de evaluación tanto como los evaluadores. También, permite comparar individuos entre sí.

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1. Preparación de un perfil profesional

Una de las tareas más difíciles es conocerse a sí mismo, pero es un primer paso esencial en el desarrollo de una estrategia de carrera profesional

2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo

Al escoger una meta se renuncia a oportunidades de perseguir otra. Los gerentes también se resisten al establecimiento de metas, porque las incertidumbres del ambiente causan preocupación al hacer compromisos. Además, está el temor de no alcanzar las metas porque éso es un golpe al ego personal.

Al comprender los factores que inhiben el establecimiento de las metas, se pueden tomar medidas para acrecentar el compromiso personal. Primero, cuando el establecimiento de metas de desempeño se convierte en parte del proceso de evaluación, es más fácil la identificación de las metas profesionales.

Otro factor que reduce la resistencia al establecimiento de metas es la integración de propósitos a largo plazo con el requerimiento más inmediato para la acción

3. Análisis del ambiente : riesgos y oportunidades

En el análisis del ambiente, dentro y fuera de la organización, muchos factores deben de tomarse en cuenta. Estos son factores económicos, sociales, tecnológicos y demográficos. También incluyen al mercado de trabajo, la competencia y otros factores pertinentes a una situación en particular. La planeación eficaz de la carrera requiere una exploración sistemática del ambiente en busca de oportunidades y amenazas.

4. Análisis de cualidades y deficiencias personales

Para la planeación exitosa de la carrera, las oportunidades y amenazas ambientales deben de contrarrestarse con las cualidades y deficiencias de los individuos.

5. Desarrollo de alternativas estratégicas de carrera

La estrategia más exitosa sería basarse en las cualidades propias para el aprovechamiento de las oportunidades.

6. Prueba de consistencia y elección de estrategias

Las elecciones estratégicas requieren compromisos. El análisis racional y sistemático es sólo un paso en el proceso de planeación de la carrera, ya que una elección también implica preferencias personales, ambiciones y valores.

7. Desarrollo de objetivos de carrera y planes de acción a corto plazo

La estrategia debe de contar con el apoyo de objetivos y planes de acción a corto plazo que puedan ser parte del proceso de evaluación del desempeño.

8. Desarrollo de planes de contingencia

Los planes de carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre y el futuro no puede pronosticarse con exactitud. Por lo tanto, deberían de prepararse planes de contingencias basados en otras suposiciones.

9. Implantación del plan de carrera

La planeación de carrera puede comenzar durante la evaluación del desempeño. En ese momento, deberían discutirse el crecimiento y el desarrollo de la persona. Las metas profesionales y las ambiciones personales pueden considerarse en la selección y promoción y en el diseño de programas de capacitación y desarrollo.

10.- Vigilancia del proceso

La vigilancia o monitoreo es la evaluación del progreso hacia metas profesionales y la realización de correcciones necesarias en los objetivos y planes.

DESARROLLO DE LOS GERENTES Y DE LA ORGANIZACION

NECESIDAD DE UN DESARROLLO EFICAZ DE LOS GERENTES

Premisas del desarrollo que no apoyan a los objetivos de la empresa

El propósito de la capacitación es lograr los objetivos de la empresa y desarrollar gerentes profesionales. Por desgracia, a menudo existe poca relación entre esas actividades y los objetivos de la firma.

En un programa eficaz y satisfactorio, los gerentes determinan los objetivos de la empresa y los integran a las necesidades del desarrollo de los empleados.

Hincapié en los programas y no en los resultados

Con demasiada frecuencia, las compañías recalcan las actividades de la capacitación y se preocupan poco por los resultados.

Limitación del desarrollo de los gerentes a unos cuantos seleccionados

Los programas de desarrollo gerencial deberían de ser asequibles a todos los empleados con aptitudes que aspiren a una carrera de administración y deberán basarse en premisas sólidas.

Apoyo activo de los gerentes de alto nivel

El apoyo de los ejecutivos es esencial para el programa de capacitación y desarrollo. El apoyo de la alta dirección debería ir más allá que una declaración de políticas acerca de la capacitación. Para obtener mejores resultados, debería incluir su intervención y participación activas en el desarrollo.

Capacitación y desarrollo de gerentes en todos los niveles

La capacitación no es para unos cuantos privilegiados ni tampoco para quienes están solamente en niveles inferiores.

Diversidad de necesidades de capacitación y desarrollo

Las necesidades no sólo varían con los puestos en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional, sino que también con los individuos, ya que los antecedentes, requerimientos, aspiraciones y potencial son específicos de cada individuo. En consecuencia, las actividades de capacitación y desarrollo deberán de ser ajustadas a estas necesidades.

Necesidades de capacitación y desarrollo para determinar los métodos

Los programas y métodos deberían de seleccionarse con base en la eficacia con que satisfacen las necesidades personales y logran los objetivos de desarrollo de los gerentes y de la empresa.

Teoría y práctica unidas

Existe poca duda de que la teoría proporciona un marco excelente al aprendizaje, pero la teoría y la práctica deberían de estar integradas.

EL PROCESO DE DESARROLLO Y LA CAPACITACION DE LOS GERENTES

Antes de tomar una decisión sobre programas específicos de capacitación y desarrollo, deberán de considerarse tres tipos de necesidades: las necesidades de la organización incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de los gerentes, las tasas de rotación del personal. Las necesidades relacionadas con las operaciones y el trabajo pueden determinarse a partir de la descripción de los puestos y los estándares de desempeño.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Los datos de necesidades de entrenamiento individuales pueden recabarse con evaluaciones del desempeño, entrevistas con el titular del puesto, pruebas, encuestas y planes de carrera para los individuos.

Trabajo actual

El desarrollo y la capacitación de los gerentes debe de hacerse con base en un análisis derivado de una comparación del desempeño y las conductas reales con el desempeño y la conducta requeridos.

Siguiente trabajo

Se aplica un proceso similar en la identificación de las necesidades de capacitación para el trabajo siguiente. Específicamente, la competencia presente se compara con la competencia que exige el siguiente trabajo.

Necesidades futuras

Las organizaciones progresistas van un paso más allá en su manera de concebir la capacitación y el desarrollo; se preparan para el futuro más distante . Esto requiere que se haga un pronóstico de que nuevas capacidades serán exigidas por la tecnología y los métodos cambiantes.

Estas nuevas exigencias, creadas por el ambiente externo, tienen que estar integradas en los planes de capacitación de la empresa que se concentren en el presente y en el futuro. Los planes dependen no sólo de las necesidades de entrenamiento, sino también de los diversos enfoques de desarrollo gerencial disponibles.

ENFOQUES DE DESARROLLO DE LOS GERENTES: CAPACITACION EN EL TRABAJO

Avance planeado

El avance planeado es una técnica que da a los gerentes una idea clara de la ruta de desarrollo. Ello saben dónde están y a dónde van.

Por desgracia, puede haber un interés desmedido en el trabajo siguiente, sin preocuparse mucho en el desempeño de las tareas actuales.

Rotación de puestos

El propósito de la rotación de puestos es ampliar los conocimientos que tengan los gerentes a los gerentes en potencia. Los principiantes aprenden las funciones de la empresa, al ir ocupando puestos distintos. Puede rotar mediante: 1) trabajo ajeno a la supervisión, 2) asignaciones de observación, 3) diversos puestos de entrenamiento administrativo, 4) puestos de "asistente" de nivel medio e incluso 5) rotación no especificada a varios puestos administrativos como producción, ventas y finanzas.

Creación de puestos de asistente

Los puestos de "asistente" son instituidos para ampliar los puntos de vista de los novatos al permitirles colaborar estrechamente con los gerentes experimentados que pueden prestar atención especial a sus necesidades de desarrollo.

Ascensos temporales

Con frecuencia, los individuos son nombrados gerentes "substitutos" cuando, por ejemplo, el titular está de vacaciones, enfermo o haciendo un largo viaje de negocios o incluso cuando el puesto está vacante. Así, los ascensos temporales son un medio de desarrollo y a la vez una gran ayuda para la empresa.

Comités y "consejos junior"

Los comités y los consejos temporales, conocidos también como administración múltiple, se usan a veces como técnicas de desarrollo. Dan a los novatos la oportunidad de interactuar con los gerentes expertos. Además, los novatos, se familiarizan con diversos temas que se refieren a la organización. Aprenden las relaciones entre los departamentos y los problemas creados por la interacción de estas unidades organizacionales.

Asesoría

Los asesores eficaces desarrollarán las aptitudes y el potencial de los subordinados y los ayudarán a superar sus deficiencias. Sin lugar a dudas, la asesoría requiere de tiempo, pero, si se hace bien, ahorrará tiempo y dinero y evitará errores costosos de los subordinados, los cual a largo plazo beneficiará a todos en la empresa.

ENFOQUES DE DESARROLLO DE GERENTES: CAPACITACION INTERNA Y EXTERNA

Adiestramiento en la sensibilización, grupos T y grupos de encuentro

El adiestramiento en la sensibilización, llamado también grupo T, grupo de encuentro o adiestramiento en liderazgo, es un método polémico del desarrollo del gerente.

Sus objetivos generalmente incluyen: 1) mejor discernimiento de la conducta de cada quien y la forma en que uno le parece a otros, 2) mejor comprensión de los procesos de grupo, 3) desarrollo de habilidades en el diagnóstico e intervención en los procesos de grupo.

Aunque el proceso de adiestramiento en la sensibilización tiene muchas variaciones, una característica general es que la gente interactúa y después recibe retroalimentación sobre su conducta por parte del capacitador y otros miembros del grupo, quienes expresan sus opiniones libremente.

Programas de conferencias

Durante ellos, los gerentes o gerentes potenciales se enteran de las ideas de los oradores que son expertos en el campo. Estos programas pueden ser valiosos si satisfacen una necesidad de capacitación y si se planean adecuadamente. Una elección rigurosa de temas y expositores acrecentará la eficiencia de este medio de capacitación.

Programas universitarios de administración

Estos programas ofrecen a los gerentes las teorías, los principios y nuevos desarrollos en administración. Además, suele haber un intercambio valioso de experiencias entre los gerentes que, en puestos similares, se enfrentan a retos parecidos.

Lecturas

Otro enfoque del desarrollo es la lectura planeada de literatura administrativa pertinente y actual. Esto es esencial para el auto desarrollo. Un gerente puede recibir ayuda del departamento de capacitación que a menudo prepara una lista de lecturas de libros valiosos. Esta experiencia de aprendizaje puede incrementarse aún más mediante la discusión de los artículos y libros con los gerentes y con el superior.

Evaluaciones y transferencias

Es difícil determinar la eficacia de los programas de capacitación. Se requieren de mediciones en comparación con los estándares y una identificación sistemática de necesidades y objetivos de entrenamiento.

En general, los objetivos de desarrollo incluyen: 1) aumento de los conocimientos, 2) desarrollo de las actitudes conducentes a la buena administración, 3) adquisición de habilidades, 4) mejoramiento del desempeño administrativo y 5) logros de los objetivos de la empresa.

CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Fuentes del conflicto

Existen muchas fuentes de conflicto. Las organizaciones de hoy en día se caracterizan por relaciones complicadas y un alto grado de interdependencia de las tareas que causan fricciones. Además, las metas de las partes a menudo son incompatibles, especialmente cuando las partes compiten por recursos escasos. La gente también tiene diferentes valores y percepciones de los asuntos.

Manejo del conflicto

Existen diferentes maneras de manejar el conflicto, las cuales se concentran ya sea en las relaciones interpersonales o en cambios estructurales. La evitación de la situación que causa el conflicto es un ejemplo de un enfoque interpersonal.

Otra forma de enfrentarlo es la suavización, que pone de relieve las áreas de consenso y metas comunes y resta importancia a los desacuerdos.

Una tercera forma es la imposición, o sea, obligar a que los demás acepten nuestra opinión. Una forma tradicional de enfrentar al conflicto es el compromiso, estar de acuerdo en parte con el punto de vista o la exigencia de la otra persona. También se pueden hacer intentos para cambiar la conducta de los individuos, tarea muy difícil en verdad.

En muchas situaciones los conflictos los resuelve una persona en un puesto de más alto nivel que tiene suficiente autoridad para decidir sobre un tema. En el enfoque de solución de problemas de los conflictos organizacionales, las diferencias se confrontan abiertamente y los temas se analizan en la forma más objetiva posible.

Otra forma de enfrentar el conflicto es hacer cambios estructurales. Esto significa modificar e integrar objetivos de los grupos con los diferentes puntos de vista. Además, la estructura de la organización tal vez tenga que cambiarse y clarificar las relaciones de autoridad y responsabilidad. Quizá haya que encontrar nuevas maneras de coordinar las actividades. Las tareas y los lugares de trabajo pueden también volverse a ordenar.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Aunque tres fases completan el ciclo del desarrollo organizacional, el esfuerzo no termina, sino que el desarrollo organizacional se convierte en un proceso continuo, planeado, sistemático y concentrado en el cambio cuyo propósito es hacer que la empresa sea más eficaz.

Desarrollo de la organización por el método de rejilla y otros métodos

La fase uno es una introducción al concepto básico de la rejilla. La preocupación por la gente y la preocupación por la producción no son mutuamente excluyentes, son complementarias. El propósito del ejercicio de la rejilla es desarrollar una gran interés por ambos.

En la fase dos, el punto central es el equipo y no el individuo. Los miembros establecen estándares, desarrollan formas para alcanzar los objetivos e identifican barreras para el logro del potencial completo de la empresa.

La fase tres se refiere al desarrollo intergrupal. Es en esta fase es donde el desarrollo organizacional realmente comienza. El punto central es ahora la organización más que el individuo. El propósito es reducir el conflicto entre grupos que trabajan juntos.

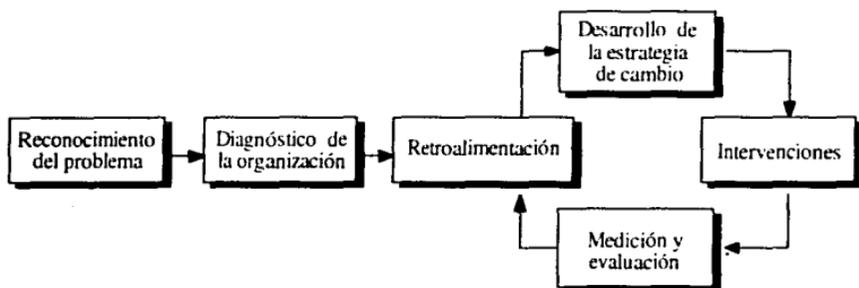
La fase cuatro implica el establecimiento de metas organizacionales. En esta fase los gerentes de alto nivel identifican los propósitos de la empresa y diseñan un modelo corporativo estratégico ideal. Los gerentes de las diferentes funciones de la empresa como los de producción, ventas, finanzas, personal e ingeniería, suelen ser miembros de este equipo encargado de el establecimiento de las políticas.

La fase cinco es la implantación del modelo estratégico. Esta fase puede durar varios años. Los gerentes de todos los niveles de la jerarquía organizacional tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades para el logro de las metas establecidas en la fase anterior.

La fase seis es una crítica sistemática. Los gerentes evalúan los logros, así como los errores cometidos en las fases anteriores; también discuten nuevos retos.

La rejilla administrativa es sólo uno de los varios enfoques del desarrollo organizacional. Otro es el método de retroalimentación por encuesta; éste recalca la recabación, organización, análisis y retroalimentación de los datos a los participantes. Otra técnica más es la consultoría sobre el proceso, que se ocupa del papel del consultor en la facilitación de los procesos dentro y entre los grupos. En la integración de los equipos, la gente que trabaja junta se reúne a identificar los obstáculos del funcionamiento eficaz del grupo. Entonces, los miembros del equipo desarrollan objetivos de cambio y planes de acción para hacer al grupo más eficaz en el logro de las metas de la empresa.

MODELO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION



4.1.4 DIRECCION

ADMINISTRACION Y EL FACTOR HUMANO

La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

LOS FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACION

Mediante la función de la dirección, los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial al mismo tiempo que contribuyen a las metas de la empresa. Por lo tanto, los gerentes requieren comprender los roles que asumen las personas, la individualidad de las mismas y sus personalidades.

Multiplicidad de roles

Las personas son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones y son consumidoras de bienes y servicios. De esta forma influyen de un modo fundamental sobre la demanda, son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones mercantiles y partidos políticos. Los gerentes y las personas que ellos dirigen son miembros de un amplio sistema social que afectan mutuamente.

Singularidad de las personas

No existe una similitud en las personas. Sin embargo, en las empresas organizadas se hace con frecuencia la suposición de que es así. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puestos, todos con la suposición implícita de que las personas son fundamentalmente similares.

En una empresa no se pueden satisfacer por completo todas las necesidades de las personas, pero los gerentes tienen bastante libertad para hacer arreglos individuales. Aunque, normalmente los requisitos del puesto se derivan de los planes de la empresa y de la organización, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de acomodar el trabajo para que se adapte a la persona en una situación específica.

La importancia de la dignidad personal

La administración representa lograr los objetivos de la empresa. El logro de los resultados es importante, pero los medios para ello nunca deben violar la dignidad de las personas.

El concepto de la dignidad individual significa que se tiene que tratar a las personas con respeto, sin importar cual sea su puesto en la organización.

Cada persona tiene sus características especiales, con diferentes capacidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

Consideración de la persona como un todo

No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas, a menos que se considere a la persona como un todo, no sólo por características separadas y diferentes como pueden ser el conocimiento, las actitudes, habilidades o características personales. Estas características se interrelacionan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia en forma rápida e impredecible.

MODELOS CONDUCTUALES

Con el fin de comprender la complejidad de las personas, los autores dedicados a la administración han desarrollado varios modelos. Los gerentes tienen un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en las suposiciones que hacen sobre las personas.

Resulta práctico examinar los modelos de Schein, Porter, McGregor y Miles.

Edgar H. Schein

Desde el punto de vista racional-económico hasta la persona compleja, Schein desarrolló cuatro conceptos de las personas:

1. *Las suposiciones racionales-económicas* se basan en la idea de que las personas son fundamentalmente motivadas por incentivos económicos (las personas son pasivas y son manipuladas, motivadas y controladas por la organización). Estas suposiciones son similares a las que establece la teoría X de McGregor.
2. *Las suposiciones sociales* se basan en la idea de Elton Mayo de que las personas están motivadas por necesidades sociales (las fuerzas sociales del grupo de compañeros son más importantes que los controles de los gerentes).
3. *Las suposiciones de autorrealización* sugieren que los motivos se agrupan en cinco clases dentro de una jerarquía que va desde las necesidades sencillas de supervivencia hasta las más altas de autorrealización, con el uso máximo del potencial de una persona (las personas están automotivadas, quieren ser maduras y pueden serlo).

4. *Las suposiciones complejas* presentan el punto de vista de Schein. Sus suposiciones fundamentales sugieren que las personas son complejas y variables y que tienen muchos motivos que se combinan en un patrón complejo de motivos. Además, las personas son capaces de aprender nuevos motivos y de responder a diferentes estrategias gerenciales.

Lyman Porter

Puntos de vista contrastantes y modelos de personas.

Porter y sus colegas han identificado seis modelos de personas, que se estudian a continuación:

1. En *el punto de vista racional*, las personas se comportan racionalmente: recopilan y evalúan información de un modo sistemático y toman decisiones basándose en un análisis objetivo de las diferentes alternativas diferentes.
2. *El punto de vista emocional* mantiene que las personas se rigen principalmente por sus emociones, algunas de las cuales son incontrolables.
3. *El punto de vista conductista* afirma que el ambiente controla la conducta de las personas. Las estrategias gerenciales, basadas en esta teoría, sugerirían cambiar el ambiente para obtener el comportamiento deseado de los subordinados.
4. *El punto de vista fenomenológico* sostiene que las personas son impredecibles, únicas, subjetivas y relativas (en el lugar de absolutas) pero que tienen un potencial.
5. En *el punto de vista económico*, las personas están motivadas por factores económicos. Por lo tanto, se supone que actúan en forma racional para obtener satisfacción de las recompensas materiales.
6. *El punto de vista de autorrealización* sostiene que las personas quieren aumentar su competencia, desarrollarse y luchar por utilizar sus potencialidades.

Douglas McGregor.

La teoría X y Y de McGregor.

Otro punto de vista sobre la naturaleza de las personas se ha expresado en dos grupos de suposiciones desarrolladas por McGregor y que se conocen normalmente como "la teoría X" y "la teoría Y". Según McGregor, la administración debe comenzar con la pregunta básica de cómo se ven así mismos los gerentes con relación a los demás.

Suposiciones de la teoría X

La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es sobre todo externo, es decir, impuesto al subordinado por su superior. Las suposiciones tradicionales sobre la naturaleza de las personas están incluidas en la forma siguiente:

1. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y lo evitarán si pueden.
2. La mayoría de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo apropiado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y sobre todo quieren seguridad.

Suposiciones de la teoría Y

La teoría Y es optimista, dinámica y flexible, insistiendo en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Las suposiciones sobre la teoría Y están incluidas en la forma siguiente:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán autodirección y autocontrol para el logro de objetivos con los cuales estén comprometidos.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción al tamaño de las recompensas relacionadas con su logro.
4. Los seres humanos promedio aprenden, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla.
5. La capacidad de aplicar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales existe en forma amplia y no limitada, en la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

Una teoría del modelo dual

De acuerdo con Raymond E. Miles, la tarea gerencial es integrar las variables organizacionales (metas, tecnología y estructura) con las variables humanas (capacidades, actitudes, valores, necesidades y características demográficas) en un sistema sociotécnico efectivo y eficiente.

Miles sugiere que los conceptos propios del gerente sobre la administración determinan en forma parcial, cómo se llevan a cabo las actividades administrativas claves.

Por consiguiente, identifica tres "teorías" de administración conocidas como el modelo tradicional, el de las relaciones humanas y el de los recursos humanos. Al desarrollar estos modelos, Miles se basa mucho en McGregor. El modelo tradicional es similar a la teoría X, mientras que el de los recursos humanos está estrechamente relacionado con la teoría Y. El modelo de relaciones humanas se puede considerar como la teoría X con pseudoparticipación.

Tres modelos gerenciales

1. En el *modelo tradicional* se insiste en el control y la dirección. La suposición fundamental es que los miembros de la empresa cumplan si se especifican las tareas y procedimientos, si se seleccionan, se entrenan y se remuneran apropiadamente a los miembros.
2. El *modelo de las relaciones humanas* centra su atención en las necesidades sociales y egoístas. Por lo tanto, se reconoce que el trato y la remuneración justos no son suficientes.
3. El *modelo de recursos humanos* es diferente. Se contempla al gerente como alguien que desarrolla, facilita y ayuda a los subordinados a lograr las metas de desempeño. Hay mucha participación en el establecimiento de metas.

ARMONIZACION DE LOS OBJETIVOS CLAVE DE LA DIRECCION

La comprensión del factor humano en las empresas es importante para la función administrativa de dirección. Como el gerente ve la naturaleza humana, ésta influirá en la selección de los enfoques motivacionales y de liderazgo.

Las personas no trabajan aisladas, más bien trabajan en alto grado en grupos en busca del logro de los objetivos personales y de la empresa. Desafortunadamente, estos objetivos no siempre son armoniosos. De igual forma, las metas de los subordinados no siempre son las mismas de las del supervisor. Por lo tanto, una de las actividades más importantes de los gerentes es armonizar las necesidades de las personas con las demandas de la empresa.

La dirección supera la brecha entre, por una parte, los planes lógicos y bien estudiados, las estructuras organizacionales cuidadosamente diseñadas, los buenos programas de integración de personal y las técnicas eficientes de control y, por otra parte, la necesidad de que las personas comprendan, sean motivadas y contribuyan en todo lo que sean capaces a las metas de la empresa y del departamento. No hay forma alguna en que un gerente pueda utilizar los deseos y las metas de las personas para alcanzar los objetivos de la empresa sin conocer lo que quieren estas personas. Entonces los gerentes tienen que ser incluso capaces de diseñar un ambiente que aproveche todos estos impulsos individuales.

Los gerentes tienen que saber cómo comunicarse y guiar a sus subordinados para que éstos comprendan cómo atienden sus propios intereses al trabajar en una forma creativa para su organización.

MOTIVACION

La administración requiere de la creación y mantenimiento de un ambiente, en el cual las personas trabajen juntas en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Un gerente no puede hacer su trabajo sin conocer lo que motiva a las personas.

La inclusión de factores de motivación en los roles organizacionales, la integración de personal para estos roles y todo el proceso de dirigir personas se tiene que construir sobre la base del conocimiento de la motivación.

Es importante conocer y aprovechar los factores de motivación, pero esto no significa que los gerentes deben convertirse en psiquiatras aficionados. Su trabajo no es manipular a las personas sino más bien reconocer qué es lo que las motiva.

La tarea principal de los gerentes es hacer que las personas realicen actividades que ayuden al logro de la misión y las metas de una empresa, de cualquier departamento o de alguna otra unidad organizada dentro de ella. Es evidente que para guiar las actividades de las personas hacia las direcciones deseadas se requiere que el gerente conozca, lo mejor que pueda, qué lleva a las personas a realizar cosas, que es lo que las motiva

Motivación

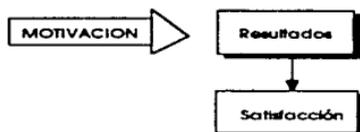
Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares. El decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir, que hacen aquellas cosas que confían, satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a que actúen en forma deseada.

Motivadores

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a desempeñarse, son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos. También son los medios mediante los cuales se pueden conciliar necesidades opuestas o que pueden intensificar una de ellas con lo que se le dará prioridad sobre otras. Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Representa la diferencia en lo que hará una persona.

Diferencia entre motivación y satisfacción

Motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se siente, cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es resultado ya experimentado.



TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.

Una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia es la teoría de la jerarquía de necesidades establecida por el psicólogo Abraham Maslow, en la cual contempla las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

La jerarquía de necesidades

Las necesidades son:

1. fisiológicas, que son básicas para mantener la propia vida humana (alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño).
2. de estabilidad o seguridad, que son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.
3. de afiliación o aceptación puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otras.
4. de estima las personas tienden a ser estimadas, tanto por ellos mismos como por los demás (poder, el prestigio, el estatus y la confianza en sí mismos).
5. de autorrealización es la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser (maximizar el potencial propio y lograr algo).

EL ENFOQUE MOTIVACION-HIGIENE EN LA MOTIVACION

Fredrick Herzberg en su investigación tiene el propósito de encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran cosas tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, el estatus, la seguridad en el trabajo y la vida personal. Encontró que éstas sólo eran satisfactores y que no eran motivadores. En otras palabras, si existen en gran cantidad y calidad en un ambiente de trabajo no dan como resultado insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, por consiguiente, al no existir, darían por resultado insatisfacción. Herzberg las denominó *mantenimiento, higiene o factores del puesto*.

En el segundo grupo, Herzberg relacionó satisfactores y por lo tanto motivadores relacionados todos con el *contenido del puesto*. Incluyen los logros, el reconocimiento, el trabajo que representa un reto, el progreso y el desarrollo en el trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfecho).

El primer grupo de factores (los no satisfactores) no motivará a las personas en una organización, sin embargo, tiene que existir o se producirá la insatisfacción. El segundo grupo, o sea los factores del contenido del puesto, son los verdaderos motivadores porque tienen la posibilidad de producir una sensación de satisfacción. Es evidente que si esta teoría de la motivación es correcta, los gerentes tendrán que prestar gran atención a mejorar el contenido del puesto.

TEORIA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA

Victor H. Vroom afirma que las personas serán motivadas a realizar cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden ver qué es lo que hacen, los ayudará a lograrla y que la motivación es un producto del valor anticipado que le dé una persona a una meta y de las posibilidades que vea de alcanzarlas. Usando sus propios términos la teoría de Vroom se puede presentar como:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Siendo la fuerza la fortaleza de la motivación de una persona, el valor de la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado y la expectativa la probabilidad de que una acción en particular conducirá a un resultado deseado.

El modelo de Porter y Lawler

Este modelo señala la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y de la energía aplicada) que depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que la persona cree se requiere y de la probabilidad de recibir la recompensa. A su vez, el esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa, reciben también la influencia del historial del desempeño real.

El desempeño real en un trabajo (el hacer las tareas o el cumplir las metas) queda determinado principalmente por el esfuerzo aplicado. Pero también tienen gran influencia sobre el mismo, la capacidad de la persona (conocimientos y habilidades) para hacer el trabajo y su percepción de cual es la tarea requerida (el grado hasta el cual la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea).

TEORIA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad se relaciona con los juicios subjetivos de la persona sobre lo equitativo de la recompensa que obtiene, con relación a los insumos (que incluyen muchos factores tales como esfuerzo, experiencia, educación, etc.), en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la elaboración de la teoría de la equidad (o de la falta de equidad).

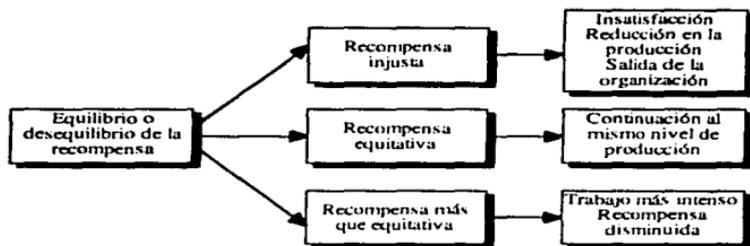
Los aspectos esenciales de la teoría de la equidad se pueden mostrar en la forma siguiente:

$$\frac{\text{Resultado de una persona}}{\text{Insumo de una persona}} = \frac{\text{resultado de otra persona}}{\text{insumo de otra persona}}$$

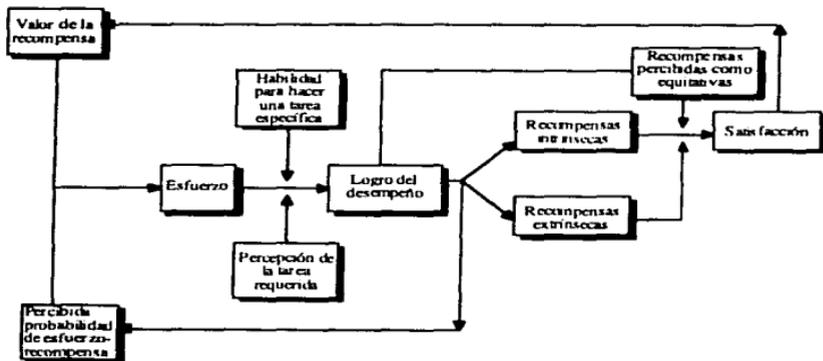
Debe existir un equilibrio en la relación resultados-insumos para una persona en comparación con la de otra persona.

Si las personas estiman que se les está recompensado de un modo poco justo, quizá se sientan descontentas, reduzcan la cantidad o la calidad de la producción o abandonen la organización. También pueden pedir una recompensa mayor. Si las personas perciben que las recompensas son equitativas, probablemente continuarán al mismo nivel de producción.

Si las personas piensan que las recompensas son mayores de lo que se considera como equitativo, quizá trabajen con más intensidad. También es posible que algunos disminuyan la recompensa.



EL MODELO DE MOTIVACION DE PORTER Y LAWLER



TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

El psicólogo B.F. Skinner de Harvard desarrolló el enfoque conocido como el refuerzo positivo o la modificación de la conducta, la que afirma que las personas se puedan motivar mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo, alabando su desempeño y que el castigo por un desempeño deficiente, produce resultados negativos.

El enfoque de Skinner insiste en la eliminación de las obstrucciones al desempeño, en la planeación y organización cuidadosa, en el control mediante la retroalimentación y la expansión de la comunicación.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN CON BASE EN LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación:

1. Necesidad de poder

Las personas con una alta necesidad de poder tienen una gran preocupación por ejercer influencia y control. Este tipo de personas buscan por lo general posiciones de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores aunque les gusta discutir, son energéticos, francos, obstinados y exigentes y disfrutan enseñando y hablando en público.

2. Necesidad de afiliación

Las personas con una fuerte necesidad de afiliación obtienen placer de ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener relaciones sociales agradables, disfrutar una sensación de intimidad y comprensión, estar listos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfrutar una amistosa interacción con los demás.

3. Necesidad de logros

Las personas con una fuerte necesidad de logros tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Analizan y evalúan los problemas, asumen la responsabilidad personal por hacer que se realice un trabajo y les agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre cómo se están desempeñando. Tienen a ser inquietos, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso, si éste llega a ocurrir y tienden a manejarse a sí mismos.

TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION

1. Dinero

Bajo la forma de salarios, destajo o cualquier otra remuneración de incentivos, bonos, opciones en acciones, seguro pagado por la compañía o cualquier otra cosa que se puede otorgar a las personas por el desempeño, el dinero es importante. También puede significar estatus o poder.

2. Participación

Una técnica que ha recibido un fuerte apoyo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación, es la creciente conciencia y uso de la participación. Es raro que las personas no se sientan motivadas al ser consultadas sobre acciones que las efectúan participar "en el acto". La participación es también un medio de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de atribución y aceptación. Sobre todo le da a las personas una sensación de logro. Sin embargo, el estimular la participación no debe significar que los gerentes debiliten sus puestos. Aunque estimulen la participación de los subordinados en asuntos en que pueden ayudar a estos últimos y aunque escuchen cuidadosamente, en aquellos asuntos en que se refiere su decisión, deben decidir por sí mismos. Los mejores subordinados no lo aceptarían de otra forma y son pocos los subordinados que sentirían respeto por un superior débil.

3. Calidad de la vida en el trabajo (CVT)

Es un enfoque de sistemas del diseño de puestos y un desarrollo promisorio en la amplia área de enriquecimiento del trabajo. CVT no es sólo un enfoque muy amplio al enriquecimiento del trabajo, sino también un campo interdisciplinario de investigación que combina la psicología y la sociología industrial y de organización, la ingeniería industrial, la teoría y el desarrollo de la organización, la teoría de la motivación y el liderazgo y las relaciones industriales.

ENRIQUECIMIENTO DE TRABAJO

El enriquecimiento del trabajo está relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg, en la cual se consideran como los motivadores reales el reto, el reconocimiento de los logros y la responsabilidad.

En el enriquecimiento del trabajo se intenta incluir en los trabajos un sentido de reto y logro más alto. Se puede enriquecer un puesto mediante la variedad, pero también se puede enriquecer:

1. dando a los trabajadores más libertad para decidir sobre cosas tales como los métodos de trabajo, el orden en que se realizan y su ritmo, la aceptación o rechazo de los materiales.
2. estimular la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.

3. dando a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal por sus tareas.
4. tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan ver cómo sus tareas contribuyen al producto terminado y el bienestar de una empresa.
5. ofreciendo a las personas retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, preferiblemente antes de que la obtengan los supervisores.
6. haciendo participar a los trabajadores en el análisis y en el cambio de los aspectos físicos del ambiente de trabajo, como pueden ser la disposición de la oficina o de la planta, la temperatura, la iluminación y la limpieza.

Limitaciones del enriquecimiento del trabajo

Una limitación es la tecnología con maquinaria especializada y técnicas de línea de montaje. Quizá no resulte posible hacer que todos los puestos tengan mucho significado. Otra limitación son los costos, que son ligeramente más altos y creen que este aumento quedó más que compensado por las reducciones en ausentismo y rotación.

Las limitaciones del enriquecimiento del trabajo se aplican sobre todo a los trabajos que requieren bajos niveles de habilidad. Los puestos de trabajadores altamente calificados, profesionales y gerentes ya contienen diversos grados de reto y logros. Quizá podrían enriquecerse aún mucho más de lo que están, pero es probable que ésto se pueda lograr mejor mediante técnicas modernas de la administración como es el caso de la administración por objetivos, utilizar más pautas de políticas con delegación de autoridad, introducir más símbolos de posición social bajo la forma de títulos y mejoras en las oficinas y vinculando más estrechamente con el desempeño los bonos y otras recompensas.

Problemas con el enriquecimiento del trabajo

Uno de los principales problemas parece ser la tendencia de la alta administración y de los especialistas de personal a aplicar sus propias escalas de valores para el reto y los logros a las personalidades de otras personas.

Otra dificultad es que el enriquecimiento del trabajo se le impone a las personas se les habla sobre ello en lugar de preguntarles si les gustaría y cómo podrían hacerse más interesantes sus puestos.

Motivación, liderazgo y administración

Los líderes y los gerentes tienen que responder a las motivaciones de las personas si es que quieren diseñar un ambiente en el cual las personas se desempeñen de buen grado.

Los gerentes se preocupan porque se establezcan metas comprobables, desarrollen estrategias y las comuniquen y hagan planes para lograr los objetivos, diseñan un sistema de roles organizacionales en el cual las personas puedan ser efectivas y aseguran que la estructura cuente con el personal adecuado.

Sus estilos de liderazgo y su capacidad para solucionar problemas de comunicación son también fundamentales para la administración.

LIDERAZGO

La capacidad de dirigir con efectividad es una de las claves para ser un gerente efectivo. También el llevar a cabo los otros aspectos esenciales de la administración, tiene una relación importante para asegurar que un gerente será un líder efectivo.

Lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de las personas de seguirlo. Es más, las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan un medio de lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades.

Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también las fomentan o desaniman mediante el clima organizacional que desarrollan.

DEFINICION DEL LIDERAZGO

Liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Idealmente, a las personas se les debe estimular para que desarrollen, no sólo la disposición para trabajar, sino también disposición para hacerlo con celo y confianza. *Celo* es ardor, seriedad e intensidad en la ejecución del trabajo mientras que la *confianza* refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar al grupo a obtener objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan detrás del grupo para empujarlo y agujonearlo sino que se colocan al frente del mismo y facilitan el progreso y lo inspiran para que logre las metas organizacionales.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización trazando el curso de la misma y tienen que inculcar valores, bien sea preocupación por la calidad, la honradez y el correr riesgos en forma calculada o por los empleados o por los clientes.

Cada grupo de personas que se desempeñan cerca de su capacidad total tiene alguna persona a su frente con habilidad en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece estar compuesta de por lo menos cuatro componentes importantes:

1. la capacidad de usar el poder con efectividad y de modo responsable.
2. la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes situaciones.
3. la capacidad de inspirar.
4. la capacidad de actuar en una forma que desarrollara un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas.

El principio fundamental del liderazgo afirma que las personas tienden a seguir a quienes, de acuerdo con su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus propias metas personales, mientras más comprendan los gerentes lo que motiva a sus subordinados y como operan estas motivaciones y mientras más demuestren que comprenden lo anterior al llevar a cabo sus acciones administrativas, es más probable que sean efectivos como líderes.

ENFOQUES DEL LIDERAZGO CON BASE EN LOS RASGOS

Antes de 1949, los estudios del liderazgo se basaban en gran parte en el intento de identificar los rasgos que poseían los líderes. Comenzando con la teoría del "gran hombre" que afirma que los dirigentes nacen y no se hacen, una creencia que se remota a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes. Esta teoría perdió mucha aceptación con la aparición de la escuela conductista de la psicología.

Diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: rasgos físicos (como son energía, apariencia y estatura), rasgos de inteligencia y capacidad, rasgos de personalidad (como la capacidad de adaptación, la agresividad, el entusiasmo y la seguridad en sí mismo) y características relacionadas con las tareas (como son el impulso por logros, la persistencia y la iniciativa).

En general, el estudio de los rasgos en los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para la explicación del liderazgo. No todos los líderes poseen la mayor parte de ellos o todos. También, el enfoque de rasgos no da pauta sobre qué *cantidad* de un rasgo debe tener una persona.

CONDUCTA Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Hay varias teorías sobre la conducta y los estilos de liderazgo entre las cuales tenemos:

1. Liderazgo basado en el uso de la autoridad

Algunas explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaban sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad. Se suponía que los líderes aplicaban tres estilos básicos:

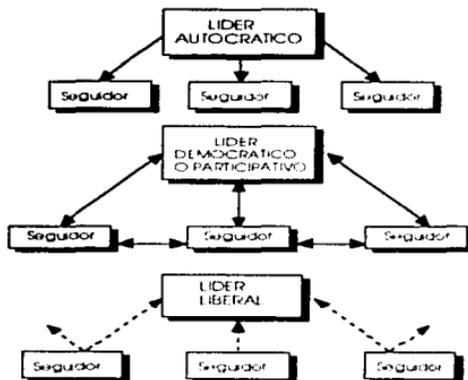
El *líder autocrático* ordena y espera obediencia, es dogmático y firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.

El *líder democrático o participativo*, consulta con los subordinados las acciones o decisiones propuestas y estimula su participación. Este tipo de líder oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero las consulta con ellos, antes de hacerlo.

El *líder liberal* usa muy poco su poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen mucho de subordinados que fijan sus propias metas y los medios para alcanzarlas y ven su rol como el de ayudar en las operaciones de los seguidores, facilitándoles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo.

Dentro de esta clasificación de estilos de liderazgo existen variaciones. Algunos líderes autocráticos son "autócratas benévolos". Aunque escuchan mucho las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, está la suya. Pueden estar dispuestos a escuchar y tomar en cuenta las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando se tiene que tomar una decisión quizá sean más autócratas que benevolos.

Una variante del líder participativo es la persona que apoya. Los líderes en esta categoría quizá consideren sus tareas no sólo como de consultar con sus seguidores y tomar en cuenta con mucho cuidado sus opiniones, sino también hacer todo lo posible para ayudarlos a cumplir con sus tareas.



EL FLUJO DE INFLUENCIA CON TRES ESTILOS DE LIDERAZGO

2. Los cuatro sistemas de administración de Liket

El profesor Rensis Liket ha estudiado los patrones y estilos de los líderes y gerentes durante tres décadas. En su investigación ha desarrollado ciertas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta de liderazgo. El ve al gerente efectivo como intensamente orientado hacia sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando como una unidad.

Liket piensa que este enfoque es la forma más efectiva de dirigir un grupo y ha sugerido cuatro sistemas de administración:

El sistema I se describe como "explotador-autoritario"; sus gerentes son en extremo autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo otorgan recompensas ocasionales, se dedican a la comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la cima.

El sistema 2 se conoce como "benevolente-autoritario"; sus gerentes tienen una seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensa y con algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones, pero con un estricto control de políticas.

El sistema 3 se conoce como "consultor". Los gerentes tienen bastante seguridad y confianza en los subordinados, aunque no completa, normalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, usan las recompensas para la motivación con algunos castigos ocasionales y cierta participación, utilizan flujos de comunicación tanto descendente como ascendentes, toman en la cima las decisiones generales y políticas, al mismo tiempo que permiten que se tomen decisiones específicas en niveles inferiores y actúan como consultores en otras formas.

El sistema 4 de administración Likert lo consideró como el más participativo de todos y lo denominó el "grupo participativo". Los gerentes tienen seguridad y confianza total en los subordinados en todos los asuntos. Siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan en forma constructiva. También otorgan recompensas económicas basándose en la participación y el compromiso del grupo en áreas tales como fijación de metas y evaluación del avance hacia el cumplimiento de las metas. Realizan mucha comunicación descendente y ascendente y con los de su propio nivel, estimulan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos mismos y con sus subordinados como un grupo.

3. La malla gerencial

Un enfoque muy conocido para definir los estilos de liderazgo es la malla gerencial, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton.

9	Administración 1.9 Gran atención a las necesidades de las personas produce una atmósfera organizacional amigable y confortable y un buen ritmo de trabajo				Administración 9.9 El trabajo se logra mediante personas comprometidas con interdependencia a través de intereses comunes en el de la organización y con la confianza y el respeto				
8									
7									
6									
5				Administración 5.5 Desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria					
4									
3									
2	Administración 1.1 Se requiere el uso del mínimo esfuerzo para la realización del trabajo y el mantener la moral de la organización				Administración 9.1 La eficiencia es resultado de estructurar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tienen poco efecto				
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Baja				Alta				
	PREOCUPACION POR LA PRODUCCION								

Los cuatro estilos extremos:

Blake y Mouton reconocen cuatro extremos de estilos. En el estilo 1.1 (conocido como "administración empobrecida"), los gerentes se preocupan muy poco, tanto por las personas como por la producción y tienen una participación mínima en sus trabajos, prácticamente los han abandonado y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados. Al otro extremo se encuentran los gerentes 9.9, que muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción. Son los verdaderos "gerentes de equipo" que pueden armonizar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de las personas.

Otro estilo es la administración 1.9 (denominada por algunos "administración del club campestre"), en la cual los gerentes tienen poca o ninguna preocupación por la producción, sólo les interesan las personas. Fomentan un medio en el cual todos se sientan relajados, amistosos y contentos y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para lograr las metas de la empresa.

Al otro extremo están los gerentes 9.1 (a los que en ocasiones se les denomina "gerentes autócratas de tarea"), a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por las personas y son bastante autócratas en su estilo de liderazgo.

Los gerentes 5.5 tienen una preocupación media por la producción y las personas. Logran moral y producción adecuadas, aunque no sobresalientes. No fijan demasiado altas las metas y es probable que tengan una actitud benévola y autocrática hacia las personas.

4. El liderazgo como un continuo

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, creadores del concepto del continuo del liderazgo, han caracterizado la adaptación de los estilos de liderazgo a las diferentes contingencias.

El liderazgo incluye diversos estilos, que oscilan desde uno que es altamente centrado en el jefe hasta otro que está altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían según el grado de libertad que otorga el líder o gerente a los subordinados. Por lo tanto, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo autoritario o democrático, este enfoque ofrece una gama de estilos, sin sugerir que uno siempre sea el correcto y otro siempre esté equivocado.

La teoría del continuo reconoce que el estilo que sea apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como:

1. Las fuerzas que operan en la personalidad del gerente, incluyendo su sistema de valores, la confianza que tenga en los subordinados, la inclinación hacia estilos de liderazgo y las sensaciones de seguridad en situaciones de incertidumbre.
2. Las fuerzas en los subordinados (como puede ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y su tolerancia de la ambigüedad) que afectarán la conducta del gerente.
3. Las fuerzas en la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, la efectividad de los subordinados que trabajan como una unidad, la naturaleza de un problema, la posibilidad de delegar sin riesgo la autoridad para manejarlo y la presión del tiempo.

ENFOQUE SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA EN EL LIDERAZGO

El líder es la persona que reconoce los deseos personales y hace cosas o que lleva a cabo programas creados para cumplirlos. Es obvio que los enfoques situacionales o de contingencias tienen mucho significado para la teoría y la práctica administrativa.

Enfoques de contingencia en el liderazgo de Fiedler

Fred E. Fiedler ha sugerido una teoría de contingencia del liderazgo, la cual mantiene que las personas se convierten en líderes, no sólo por los atributos de sus personalidades sino también debido a diversos factores situacionales y a las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

Fiedler describió *tres dimensiones críticas* de la situación de liderazgo que ayudan a determinar cuál tipo de liderazgo será el más efectivo:

1. Poder del puesto. Este es el grado hasta el que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes de poder, como son la personalidad o los conocimientos, le permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones. En el caso de los gerentes éste es el poder que se origina de la autoridad organizacional.
2. Estructura de la tarea. Con esta dimensión Fiedler tenía en mente el grado hasta el que se puedan explicar con claridad las tareas y asignar a las personas la responsabilidad de las mismas. Si las tareas son claras (en lugar de imprecisas y sin estructurar), se puede controlar con más facilidad la calidad del desempeño y se puede asignar de un modo más definido la responsabilidad por el desempeño y se puede asignar de un modo más definido la responsabilidad por el desempeño a los miembros del grupo.

3. Relaciones líder-miembro, Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista de un líder, puesto que el poder del puesto y la estructura de tarea puede estar, en gran parte, bajo el control de la empresa.

El enfoque del trayecto-meta en la efectividad del liderazgo

La teoría del trayecto-meta sugiere que la principal función del líder es aclarar y fijar las metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor trayecto para lograr las metas y eliminar los obstáculos.

La teoría se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo de otros. Además de las teorías de las variables de expectativas, se deben tomar en cuenta los siguientes factores que contribuyen al liderazgo efectivo:

1. Las características de los subordinados, como son sus necesidades, la seguridad en sí mismos y sus capacidades.
2. El ambiente de trabajo, incluyendo componentes tales como la tarea, el sistema de recompensa y la relación con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

1. La conducta de *liderazgo de apoyo* toma en cuenta las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por el bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se encuentran frustrados y descontentos.
2. El *liderazgo participativo* le permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y puede dar como resultado una mayor motivación.
3. El *liderazgo instrumental* le proporciona a los subordinados asesoramiento bastante específico y aclara lo que se espera de ellos; ésto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El *liderazgo orientado hacia el logro* representa fijar metas retadoras, buscar mejoras en el desempeño y tener la seguridad que los subordinados alcanzarán metas altas.

La teoría afirma que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados hasta el grado en que ellos la vean como una fuente para su satisfacción. Otra afirmación de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivante, en tanto que su conducta haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo y la conducta mejore el ambiente de los subordinados mediante la capacitación, la dirección, el apoyo y la recompensa.

COMUNICACION

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección. La comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo este último la información.

LA FUNCION DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como los medios mediante los cuales se alimenta a los sistemas sociales de la información social. Son también los medios mediante los cuales se modifica la conducta, se lleva a cabo el cambio, se hace productiva la información y se logran las metas.

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

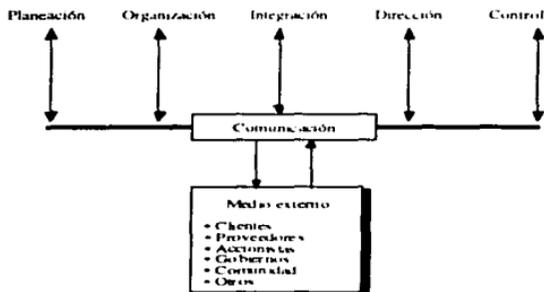
Chester I. Barnard, contempló la comunicación como el medio mediante el cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. La actividad de grupo es imposible sin comunicación, porque no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

El propósito de la comunicación

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas, porque integra las funciones gerenciales. Especialmente se necesita la comunicación para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

PROPOSITO Y FUNCIONES DE LA COMUNICACION
 PROCESO DE LA ADMINISTRACION



La figura anterior muestra o que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que también relaciona una empresa con su ambiente *externo*. Es a través del intercambio de información como los gerentes conocen las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los derechos de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad. Es a través de la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que se interrelaciona con su ambiente.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION

A continuación se examinarán en forma detallada los pasos específicos en el proceso.

El emisor del mensaje

La comunicación se inicia con el emisor que tiene un *pensamiento* o una idea que después se cifra en una forma que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque lo normal es pensar en *codificar* el mensaje en un idioma, existen muchas otras formas de hacerlo, como puede ser traducir el pensamiento al lenguaje de la computadora.

Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite por el *canal* que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. La elección apropiada del canal es vital para la comunicación.

El receptor del mensaje

El receptor tiene que estar *preparado* para el mensaje, de modo que este se pueda descifrar convirtiéndolo en pensamiento. El siguiente paso en el proceso es *descodificar*, en el que el receptor convierte el mensaje en pensamiento. Solo puede realizarse una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen los mismos significados o al menos similares, a los símbolos que componen el mensaje. La *comprensión* se encuentra en la mente tanto del emisor como del receptor. Normalmente, las personas de mentalidad cerrada no comprenderán por completo los mensajes, en particular si la información se opone a su sistema de valores.

Ruido y retroalimentación en la comunicación

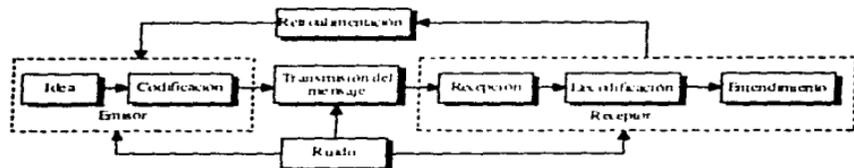
Desafortunadamente, a la comunicación le afecta el "ruido", que es cualquier cosa, bien sea en el emisor, en la transmisión o en el receptor, que obstaculiza la comunicación.

Para comprobar la efectividad de la comunicación, la persona necesita tener retroalimentación. Nunca se puede tener la seguridad que un mensaje se ha codificado, transmitido, descifrado y comprendido de un modo efectivo, a menos que se confirme mediante la retroalimentación. En forma similar la retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

Factores situacionales y organizacionales de la comunicación

Los factores en el ambiente externo pueden ser educacionales, sociológicos, político-legales y económicos. Otro factor situacional es la distancia geográfica. En la comunicación también se tiene que tomar en cuenta el tiempo. Otros factores situacionales son la estructura organizacional, los procesos administrativos o no administrativos y la tecnología.

MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION



LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

En las empresas actuales, la información tiene que fluir con más rapidez que nunca. Es fundamental que se comuniquen rápidamente los problemas para tomar las medidas correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de información que ha aumentado con el transcurso de los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga. Lo que se necesita con frecuencia no es más información sino información pertinente. Es necesario determinar que tipo de información necesitará el gerente para tomar decisiones efectivas.

La necesidad de conocimiento del gerente

Para ser efectivo, el gerente necesita la información adecuada para llevar a cabo las funciones y actividades administrativas. Una forma sencilla para que un gerente seleccione información, es preguntar ¿qué necesito conocer realmente para mi trabajo? o ¿qué ocurriría si no obtuviese esa información de un modo continuo?

El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones en forma descendente, ascendente y cruzada.

La comunicación descendente fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario.

Los tipos de medios utilizados para la comunicación *verbal* descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono e incluso los rumores. Algunos ejemplos de comunicación *escrita* descendente son los memorándums, las cartas, los manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y exhibidores electrónicos de noticia.

Los tipos de medios utilizados para la comunicación *verbal* descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono e incluso los rumores. Algunos ejemplos de comunicación *escrita* descendente son los memorándums, las cartas, los manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y exhibidores electrónicos de noticia.

Desafortunadamente, la información se pierde con frecuencia o resulta distorsionada al descender por la cadena de mando. Es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si se percibió la información en la forma que lo deseaba el emisor.

El flujo de información descendente a través de los diversos niveles organizacionales demanda mucho tiempo. Desde luego, las demoras pueden resultar tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que se envíe la información directamente a la persona o al grupo que la requiere.

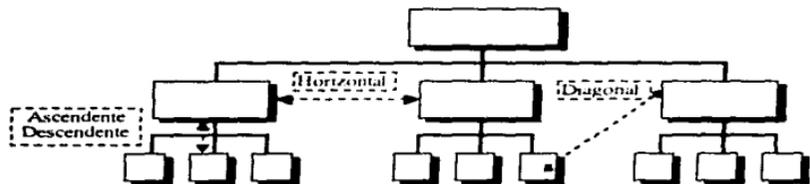
La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, este flujo con frecuencia resulta obstaculizado por gerentes en la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten toda la información, en especial las noticias desfavorables, a sus jefes.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y por lo general se encuentran en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Algunos medios típicos para la comunicación ascendente son la cadena de mando, los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y agravios, los sistemas de quejas, las sesiones de asesoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de grupo, la práctica de políticas de puerta abierta, cuestionarios sobre moral, entrevistas de salida y el protector del interés público.

La comunicación ascendente efectiva requiere de un ambiente en el cual los subordinados se sientan en libertad de comunicarse. Puesto que la alta dirección tiene gran influencia sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde, en alto grado a los superiores.

La comunicación cruzada incluye el flujo *horizontal* de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo *diagonal* entre personas de niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran cantidad de comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

FLUJO DE INFORMACION EN LA ORGANIZACION



La comunicación *verbal* va desde las reuniones informales del equipo de bolche de la compañía y las horas de la comida que pasan juntos los empleados, hasta conferencias y reuniones de comités y consejos más formales. También ocurre cuando los miembros individuales de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo u organizaciones de proyectos. Por último, la comunicación cruza los límites organizacionales cuando, por ejemplo, personal "staff" con autoridad funcional o de asesoría, interactúa con los gerentes de línea en diferentes departamentos.

Las formas *escritas* de comunicación mantienen informadas a las personas sobre la empresa y éstas incluyen el periódico o la revista de la compañía y los tableros de avisos. Las empresas usan muchos tipos de patrones de comunicación verbal y escrita cruzada para complementar el flujo vertical de información.

Debido a que la información no siga la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de seguridad para evitar probables problemas. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en la comprensión de que:

1. Siempre que sea apropiado se estimularán las relaciones cruzadas.
2. Los subordinados evitarán hacer compromisos más allá de su autoridad.
3. Los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes. En resumen, la comunicación cruzada puede ocasionar dificultades, pero es una necesidad en muchas empresas con el fin de responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

Comunicación escrita, verbal y no verbal

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por lo tanto, con frecuencia se utilizan juntos las más de las veces, de modo que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar a las del otro.

Al seleccionar los medios de comunicación se tienen que tomar en cuenta al comunicador, la audiencia y la situación.

La comunicación escrita tiene las *ventajas* de:

- Proporcionar registros, referencias y defensas legales;
- El mensaje se puede preparar con cuidado y después dirigirlo a un gran auditorio a través de envíos masivos por correo;
- Puede fomentar la uniformidad en las políticas y los procedimientos;
- Reducir los costos.

Tiene las *desventajas* de:

- Puede crear montañas de papel;
- Puede estar expresada en forma deficiente por escritores ineficaces;
- Necesite mucho tiempo para saber si se ha recibido y comprendido adecuadamente un mensaje.

La comunicación verbal puede ocurrir en una reunión cara a cara de dos personas. Tiene las *ventajas* de:

- Ser formal o informal;
- Se puede planear o ser accidental;
- Hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata;
- Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos;
- Se puede observar el efecto.
- La reunión con el superior le puede dar al subordinado una sensación de importancia

Tiene la *desventaja* de:

- Ser costosa en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal

Las personas se comunican en muchas formas diferentes. Lo que dice una persona puede ser reforzado (o contra dicho) por la comunicación no verbal, como pueden ser las expresiones del rostro y los gestos del cuerpo.

La comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación verbal, dando lugar al dicho que con frecuencia las acciones hablan más que las palabras.

BARRERAS Y FALLAS EN LA COMUNICACION

Falta de planeación

Pocas veces la buena comunicación es el resultado de la casualidad. Con frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y exponer el propósito del mensaje. Sin embargo, el presentar los motivos de una orden, el seleccionar el canal más apropiado y el escoger el momento apropiado puede mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

Suposiciones no aclaradas

Algo que a menudo se pasa por alto, son las suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes. Estas suposiciones no aclaradas pueden dar como resultado confusión y el deterioro de las buenas relaciones .

Distorsión semántica

Otra barrera en la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Para algunas personas una palabra puede tener diferente significado que para otras.

Mensajes expresados defectuosamente

A pesar de lo clara que esté la idea en la mente del emisor de la comunicación, quizá esté marcada por palabras deficientemente seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de las ideas, estructura torpe de las frases, lugares comunes, uso innecesario de jergas y el fracaso en aclarar las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que pueden resultar costosas, se puede evitar mediante un cuidado mayor al codificar el mensaje.

Barreras en la comunicación en el ambiente internacional

La comunicación en el ambiente internacional resulta aún más difícil debido a los diferentes idiomas, culturas y normas sociales. Para superar las barreras en la comunicación en el ambiente internacional las grandes corporaciones han tomado diversas medidas:

- Proporcionar una amplia capacitación en idiomas;
- Mantener un equipo de traductores;
- Contratar a nativos locales que conocen el idioma y la cultura del país anfitrión.

Pérdida por la transmisión y retención deficientes

En una serie de transmisiones de una persona a otra los mensajes se vuelven cada vez menos exactos. La retención deficiente de la información es otro problema serio.

Por lo tanto, resulta obvia la necesidad de repetir el mensaje y usar varios canales. Por ello con frecuencia las compañías usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Escuchar defectuosamente y evaluación prematura

El escuchar exige atención completa y autodisciplina. También requiere que quien escucha evite hacer una evaluación prematura de lo que tiene que decir la otra persona. Una tendencia común es juzgar, aprobar o desaprobado lo que se está diciendo, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de quien habla. El escuchar con empatía puede reducir alguna de las frustraciones diarias en la vida organizada y da como resultado una mejor comunicación.

Comunicación impersonal

La comunicación con frecuencia no requiere de medios de comunicación caros y complejos (e impersonales), sino la disposición de los superiores a realizar una comunicación cara a cara. Las reuniones informales, sin ostentación de puesto o una base de autoridad formal, pueden ser amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los riesgos existentes estarán compensados por los beneficios que puede proporcionar una mejor comunicación.

Desconfianza, amenaza y temor

La desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación. La desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsistente por parte del superior, o se puede deber a experiencias anteriores en las cuales el subordinado fue castigado por presentar al jefe información desfavorable, pero cierta. Ante la existencia de amenazas tanto si son reales como imaginarias, las personas tienden a sentirse tensas, se ponen a la defensiva y distorsionan la información. Lo que se necesita en un clima de confianza que facilite la comunicación abierta y sincera.

Periodo insuficiente para el ajuste al cambio

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, el lugar, el tiempo y el orden del trabajo o cambios en arreglos de grupos o en las habilidades a emplear. Los cambios afectan a las personas en diferentes formas y quizá se necesite tiempo para captar por completo el significado de un mensaje. Por consiguiente, para una eficiencia máxima es importante no forzar el cambio antes que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

Sobre carga de información

Podría pensarse que el flujo mayor e ilimitado de información ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, el flujo sin restricciones puede dar como resultado demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información en diversas formas.

Primero, pueden *desechar* cierta información. Segundo, si se les abruma con demasiada información las personas *cometen errores* al procesarla. Tercero, las personas pueden *demorar* el proceso de información, en forma permanente, o con intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, las personas pueden *filtrar* la información. El filtrado puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente y más importante y se asigna una prioridad más baja a los mensajes menos importantes. Por último, las personas responden a la sobrecarga de información simplemente *evaluando* la tarea de comunicación. En otras palabras, pasan por alto la información o no la comunican debido a la sobrecarga.

Otras barreras en la comunicación

En la *percepción selectiva* las personas tienden a percibir lo que esperan percibir. En la comunicación esto significa que escuchan lo que quieren escuchar y pasan por alto otra información relevante. Relacionada con la percepción está la influencia de la *actitud*, que es la predisposición a actuar o no en una cierta forma; es una posición mental con relación a un hecho o estado. Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar con objetividad lo que se dice.

Otras barreras más para la comunicación son las diferencias en el *estatus* y el *poder* entre el emisor y el receptor de la comunicación. También, cuando la información tiene que pasar a través de varios *niveles* en la jerarquía organizacional, tiende a distorsionarse.

Escuchar: la clave para la comprensión

El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos previos para la comprensión. Las personas quieren ser escuchadas, quieren que se les tome en cuenta con seriedad, quieren ser comprendidas. El gerente tiene que evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva. También es sensato dar y solicitar retroalimentación, ya que sin ella nunca se puede estar seguros de si se comprendió el mensaje. Para obtener una retroalimentación sincera, el gerente debe desarrollar un ambiente de confianza y seguridad y un estilo de liderazgo de apoyo, restando importancia a su estatus (como puede ser encerrarse detrás de un escritorio ejecutivo extra ancho).

Pautas para mejorar la habilidad de escuchar:

1. Dejar de hablar.
2. Hacer que el que habla se sienta relajado.
3. Mostrar al que habla que se desea escucharle.
4. Eliminar distracciones.
5. Sentir empatía por el que habla.
6. Ser paciente.
7. Contener el carácter.
8. Tener cuidado con las discusiones y la crítica.
9. Hacer preguntas.
10. ¡Dejar de hablar!

Algunas sugerencias para mejorar la comunicación por escrito

Algunas pautas que pueden hacer mucho por mejorar la comunicación por escrito:

1. Usar palabras y frases sencillas.
2. Usar palabras cortas y familiares.
3. Usar los pronombres personales (como por ejemplo "usted") siempre que sea apropiado.
4. Proporcionar ilustraciones y ejemplos; usar gráficas.
5. Usar frases y párrafos cortos.
6. Usar verbos activos tales como "El gerente planea...".
7. Evitar las palabras innecesarias.

MEDIOS ELECTRONICOS EN LA COMUNICACION

El equipo electrónico incluye las macrocomputadoras, las minicomputadoras, las computadoras personales, los sistemas de correo electrónico y las máquinas de escribir electrónicas, así como los teléfonos celulares.

El uso de las computadoras para el manejo de información

El procesamiento electrónico de datos hace posible ahora manejar grandes cantidades de datos y poner la información a disposición de un gran número de personas. Por lo tanto, es posible obtener, analizar y organizar información oportuna de un modo bastante barato. Sin embargo, nunca se debe olvidar que los datos no son necesariamente información; la información tiene que informar a alguien. Las nuevas gráficas en computadoras pueden informar visualmente, mostrando información importante de la compañía.

4.1.5 CONTROL

EL SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados. Algunos autores sobre administración piensan que estas funciones no se pueden separar. Sin embargo, es conveniente separarlas conceptualmente, pero éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos. Sin objetivos y planes no es posible el control, porque el desempeño se tiene que comparar con algunos criterios establecidos.

Debido a la autoridad de los gerentes de niveles más altos y su responsabilidad resultante, se insiste tanto en el control a los niveles más altos que las personas suponen que se necesita poco control en los niveles inferiores. Por lo tanto, el control es una función administrativa.

EL PROCESO BASICO DEL CONTROL

El proceso básico de control dondequiera que se encuentre y como quiera que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecimiento de los estándares

El primer paso en el proceso de control, por lógica, sería establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en cuanto a detalle y complejidad y debido a que los gerentes normalmente no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Por definición los *estándares* son simplemente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa completo de planeación en el cual se toman medidas de desempeño en forma tal, que los gerentes puedan recibir señales de cómo van las cosas y por consiguiente, no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

2. Medición del desempeño

La medición del desempeño contra estándares se debe hacer sobre una base adelantada con el fin de que se puedan detectar las desviaciones antes que ocurran y evitarlas mediante las acciones apropiadas.

Si se diseñan correctamente los estándares y si se dispone de medios para determinar con exactitud lo que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado será bastante fácil. Sin embargo, hay muchas actividades que son difíciles de medir.

3. Corrección de las desviaciones

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Los gerentes saben exactamente, en la asignación de tareas individuales o de grupo, dónde se tienen que aplicar las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones es el punto en el cual se puede contemplar el control como una parte de todo el sistema de administración y se puede relacionar con las otras funciones gerenciales. Los gerentes pueden corregir las desviaciones redactando de nuevo sus planes o modificando sus metas, ejerciendo su función de organización mediante la reasignación o aclaración de las tareas y mediante la contratación adicional de personal, una mejor selección y capacitación de los subordinados o con esa medida final de la recontratación, el despido y mediante una mejor dirección.

PUNTOS CRITICOS DE CONTROL Y ESTANDARES

Los puntos seleccionados para el control deben ser *críticos* en el sentido de ser factores limitantes en la operación o deben mostrar mejor que otros factores, si los planes están funcionando. Con estos estándares, los gerentes pueden manejar un grupo mayor de subordinados y de esta forma aumentar su amplitud en la administración, dando por resultado ahorros en costos y mejoras de la comunicación. *El principio del control del punto crítico* afirma que el control efectivo requiere de atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con los planes.

Preguntas para seleccionar los puntos críticos de control

Los gerentes tienen que hacerse preguntas como éstas para seleccionar puntos críticos de control:

- ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento?
- ¿Qué me mostrará mejor cuando no se cumplen estas metas?
- ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas?
- ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso?
- ¿Qué estándares costarán menos?
- ¿Para qué estándares se dispone, económicamente, de información?

Tipos de estándares del punto crítico

Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto se convierten en estándares contra los cuales se pueden medir el desempeño real o el esperado. Sin embargo, en la práctica, existe la tendencia a que los estándares sean de los tipos siguientes:

1. Los *estándares físicos* son mediciones no monetarias y son comunes en el nivel de operación, donde se usan materiales, se emplea mano de obra, se proporcionan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar *cantidades* tales como horas de trabajo por unidad de producción, toneladas-millas de carga transportada o unidades de producción por hora-máquina. También pueden reflejar la *calidad*, como pueden ser la dureza de los cojinetes, la cercanía de la tolerancia, la velocidad de ascenso de un avión, la durabilidad de una tela o la firmeza de un color.
2. Los *estándares de costos* son medidas monetarias. Son comunes en el nivel de operaciones como por ejemplo, los costos directos e indirectos por unidades producidas, el costo de mano de obra por unidad o por hora, el costo de los materiales por unidad, los costos de hora-máquina, etc.
3. Los *estándares de capital* se relacionan con el capital invertido en la empresa más que con los costos de operación, por consiguiente, están relacionados principalmente con el balance general, el cual presenta las razones del activo circulante al pasivo circulante, del pasivo al capital contable, de las inversiones fijas a la inversión total, del efectivo y las cuentas por cobrar o las cuentas por pagar y los documentos o bonos a las acciones así como el tamaño y la rotación de los inventarios.
4. Los *estándares de ingresos* se producen al asignar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir estándares como los ingresos por milla-pasajero de autobús, la venta promedio por cliente o la venta per cápita en un área de mercado determinada.
5. *Estándares de programa*. A un gerente se le puede instruir para que establezca un programa de presupuesto variable, de desarrollo de nuevos productos o un programa para mejorar la calidad de un grupo de vendedores. Aunque quizá sea necesario aplicar cierto criterio subjetivo al evaluar el desempeño del programa, se pueden utilizar la oportunidad en el tiempo y otros factores como estándares objetivos.
6. *Estándares intangibles*. Más difíciles de establecer son los estándares que no se expresan en mediciones físicas o monetarias. Cuando en el desempeño intervienen las relaciones humanas, como sucede por encima de los niveles básicos de operación, es muy difícil medir qué es "bueno", "efectivo" o "eficiente". Las pruebas, encuestas y técnicas de muestreo desarrolladas por los psicólogos y los sociólogos han hecho posible sondear las actitudes y los impulsos humanos, pero muchos controles gerenciales sobre relaciones interpersonales tienen que continuar basándose en estándares intangibles, el criterio considerado, el tanteo, e incluso, en ocasiones simples corazonadas.

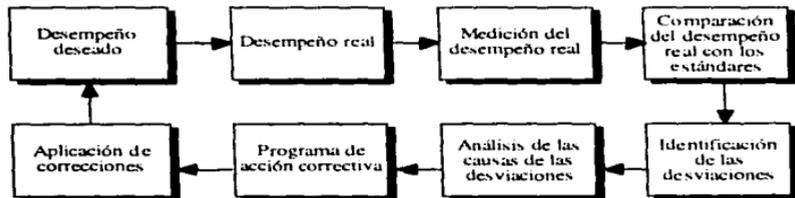
7. *Las metas como estándares.* Ante la tendencia actual a tener empresas mejor administradas, los gerentes modernos están encontrando que resulta posible definir metas que se puedan usar como estándares de desempeño mediante la investigación y el razonamiento.
8. *Los planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.* El control estratégico comprende el monitoreo sistemático en los puntos de *control estratégico* así como la modificación de la estrategia de la organización sobre la base de esta evaluación. Los planes estratégicos requieren del control estratégico, puesto que los controles facilitan las comparaciones de las metas deseadas con el desempeño real, también proporcionan oportunidades para el aprendizaje que, a su vez, es la base para el cambio en la organización. Mediante el uso del control estratégico se tienen conocimientos, no sólo del desempeño organizacional, sino también al monitorearlo, sobre el ambiente en cambio continuo.

EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION

Muchos sistemas se autocontrolan mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones de estándares e inicia los cambios.

Por lo general se percibe al control gerencial como un sistema de retroalimentación. Este sistema coloca el control como un punto de vista más complejo y realista de lo que sería considerarlo simplemente como un asunto de establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones. Los gerentes, si miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan las desviaciones. Pero después, para hacer las correcciones necesarias, tienen que desarrollar un programa para acción correctiva e implantar este programa con el fin de llegar al desempeño deseado.

CIRCUITO DE RETROALIMENTACION EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO



CONTROL DE LA INFORMACION ADELANTADA

La demora en tiempo en el proceso de control gerencial muestra que para que sea efectivo el control tiene que encaminarse hacia el futuro.

Lo que necesitan los gerentes para el control efectivo es un sistema que les diga, con tiempo para tomar la acción correctiva, que problemas ocurrirán si no hacen junto algo con relación a ellos ahora. La retroalimentación proveniente de los resultados de un sistema no es lo suficientemente buena para el control.

En la práctica, se descuida mucho el control encaminado hacia el futuro, sobre todo debido a que los gerentes han dependido mucho, para fines de control, de la contabilidad y de los datos estadísticos. Claro que si no se cuenta con medios de prever el futuro, la referencia a la historia, sobre la dudosa suposición que lo pasado es un prólogo, es evidente que resultará mejor que no tener referencia alguna.

Técnicas de control de la información adelantada

Una de las mejores técnicas de control dirigido hacia el futuro en uso en la actualidad es la planeación de redes, ilustrada por las redes PERT (Program Evaluation and Review Technique/Técnica de evaluación y revisión de programas TERP). Esta técnica de planeación y control permite a los gerentes conocer qué problemas tendrán en áreas tales como los costos o en las entregas a tiempo, a menos que tomen una acción de inmediato.

Los sistemas de información adelantada en contraste con los de retroalimentación

Los sistemas sencillos de retroalimentación miden resultados de un proceso y alimentan al sistema o a las entradas del sistema con acciones correctivas para obtener los resultados deseados.

Los sistemas de información adelantada monitoréan los *insumos* al proceso para cerciorarse que las entradas son como se han planeado. Si no es así, se cambian los insumos o quizá el proceso, con el fin de obtener los resultados deseados.

Requisitos para el control de la información adelantada

Los requisitos para un sistema de control de la información adelantada factible se pueden resumir en la forma siguiente:

1. Hacer un análisis concienzudo y cuidadoso del sistema de planeación y control e identificar las variables de insumo más importantes.
2. Desarrollar un modelo del sistema.

3. Cuidar que se mantenga actualizado el modelo, en otras palabras, se debe revisar periódicamente el modelo para observar si las variables de insumo identificadas y sus interrelaciones continúan representando realidades.
4. Recopilar regularmente información sobre las variables de insumo e incorporarlas al sistema.
5. Evaluar regularmente las variaciones de la información de insumo real contra las planeadas y evaluar la repercusión sobre los resultados finales esperados.
6. Llevar a cabo acciones. Al igual que cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que puede hacer el sistema es señalar los problemas. Es obvio que son las personas quienes tienen que llevar a cabo las acciones para solucionarlos.

REQUISITOS PARA LOS CONTROLES EFECTIVOS

Los controles tienen que ser hechos a la medida de los planes y de los puestos, de los gerentes individuales y sus personalidades y de las necesidades de eficiencia y efectividad.

Adaptación de los controles a los planes y puestos

Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los que han sido diseñados. Lo que necesitan los gerentes es la información que les diga cómo están progresando los planes que están bajo su responsabilidad. Desde luego, la información necesaria para seguir el progreso de un programa de mercadotecnia será bastante diferente de la que se necesita para verificar un plan de producción.

Los controles se deben adaptar a los puestos. Lo que será apropiado para un vicepresidente a cargo de la producción desde luego no será conveniente para un supervisor de talleres. Un negocio pequeño necesitará algunos controles que serán diferentes de los existentes en un gran negocio.

Los controles también deben reflejar la estructura de la organización. Al ser los medios principales para aclarar los roles de las personas en una empresa, la estructura organizacional muestra quién tiene la responsabilidad de la ejecución de los planes y de cualquier desviación de ellos. Por lo tanto, los controles tienen que reflejar la estructura organizacional y mientras mayor sea el cuidado con que se diseñen para que reflejen el lugar en la organización donde recae la responsabilidad por las acciones, más permitirán a los gerentes corregir las desviaciones de los planes.

Adaptación de los controles a los gerentes individuales

Los controles también se deben de adaptar a los gerentes individuales. Por supuesto, los sistemas de control se elaboran con la intención de ayudar a los gerentes a realizar su función de control. Si no son de un tipo que el gerente pueda comprender, no serán útiles.

En ocasiones se dice que si las personas no comprenden la información que necesitan en otro modo, se debe pensar en hacérselas llegar en forma de revistas de tiras cómicas. Lo importante es que deben recibir la información que necesitan en una forma que comprenderán y usarán.

Los controles señalan las excepciones en los puntos críticos

Una de las formas más importantes de adaptar los controles a las necesidades para eficiencia y efectividad, es asegurarse de que estén diseñados para señalar las *excepciones*.

En la práctica, el principio de excepción debe ir acompañado por el principio del *punto crítico de control*. No es suficiente tan sólo buscar la excepciones. Se tienen que buscar en los puntos críticos. El control efectivo requiere que los gerentes presten atención principal a aquellas cosas que sean las más importantes.

Objetividad de los controles

La administración tiene muchos elementos subjetivos pero, idealmente, el que un subordinado esté haciendo un buen trabajo no debe ser un asunto de determinación subjetiva. Si los controles son subjetivos, la personalidad del gerente o del subordinado puede influir sobre los criterios de desempeño y hacerlos menos precisos. Pero, a las personas les resulta difícil justificar el control de su desempeño, en particular si los estándares y las mediciones se mantienen actualizados mediante revisiones periódicas. Este requerimiento se puede resumir diciendo que el control efectivo requiere de estándares objetivos, exactos y apropiados.

Flexibilidad de los controles

Los controles deben permanecer operables a pesar de cambios en los planes, circunstancias imprevistas o completos fracasos. Para que los controles permanezcan efectivos a pesar del fracaso o de cambios inesperados en los planes, tienen que ser flexibles.

Adaptación del sistema de control al clima organizacional

Para que sea lo más efectivo posible, cualquier sistema o técnica de control tiene que adaptarse al clima organizacional.

Economía de los controles

Los controles tienen que valer su costo. El gerente quizá tenga dificultad en cerciorarse de que un sistema de control en particular vale lo que cuesta. La economía es relativa puesto que los beneficios varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en que se podría incurrir al no existir el control y la contribución que pueda hacer el sistema.

Los controles dirigidos a una acción correctiva

Un sistema adecuado mostrará dónde están ocurriendo las fallas y quién es responsable de las mismas, y asegurará que se tome alguna acción correctiva. El control sólo se justifica si las desviaciones de los planes se corrigen mediante la adecuada planeación, organización, integración de personal y dirección.

TECNICAS DE CONTROL

Con el transcurso de los años se han usado diversas herramientas y técnicas para ayudar a los gerentes a controlar. Todas estas técnicas son en primer lugar herramientas para la planeación. Demuestran la verdad fundamental de que la tarea de los controles es hacer que los planes tengan éxito. Naturalmente, los controles tienen que reflejar los planes y la planeación tiene que ser previa al control.

TECNICAS DE CONTROL: EL PRESUPUESTO

Un dispositivo de amplia utilización para el control administrativo es el presupuesto.

El concepto de la presupuestación

La presupuestación es la formulación de planes para un determinado periodo futuro en términos numéricos. En sí son declaraciones de resultados anticipados, bien sea en términos financieros (presupuestos de ingresos, y gastos de capital) o en términos no financieros (presupuestos de horas, de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción).

El propósito de la presupuestación

Los presupuestos correlacionan la planeación y permiten que se delegue autoridad sin pérdida de control. En otras palabras, el reducir los planes a números obliga a un cierto orden que permite al gerente ver con claridad qué capital se gastará, por quién, dónde y qué gastos, ingresos o unidades de insumos físicos o producción necesitarán los planes. Después de asegurarse de esto, el gerente puede delegar autoridad con más libertad para llevar el plan dentro de los límites del presupuesto.

Tipos de presupuestos

1. Presupuestos de ingresos y gastos

Los presupuestos más comunes presentan los planes para ingresos y gastos de operación en términos monetarios. El más básico de todos éstos es el presupuesto de ventas que es una expresión formal y detallada del pronóstico de ventas. Del mismo modo que el pronóstico de ventas es la piedra fundamental de la planeación, así el presupuesto de ventas es el cimiento del control presupuestal. Se pueden presupuestar otros ingresos, como los ingresos esperados por alquileres, regalías, o fuentes diversas, el ingreso proveniente de las ventas de productos o servicios proporciona el ingreso principal para pagar los gastos de operación y obtener utilidades.

Los presupuestos de gastos de operación de la empresa típica pueden ser tan numerosos como las clasificaciones de gastos que tengan en su catálogo de cuentas y las unidades de organización y su estructura. Estos presupuestos se pueden relacionar con partidas de gastos individuales, como pueden ser viajes, procesamiento de datos, atenciones a clientes, teléfono y seguros.

2. Presupuestos de tiempo, espacio, material y producto

Muchos presupuestos se expresan mejor en cantidades en lugar de hacerlo en términos monetarios. Aunque estos presupuestos por lo general se convierten a términos monetarios, tienen mucho mayor significado en una cierta etapa de la planeación y del control, si se expresan en términos de cantidades. En los más comunes de éstos se encuentran los presupuestos de horas de mano de obra directa, horas-máquina, unidades de materiales, pies cuadrados asignados y unidades producidas. Muchas empresas presupuestan la producción en productos y la mayor parte de los departamentos de producción presupuestan su participación en la producción de componentes del producto final. Es obvio que estos presupuestos no se pueden expresar bien en términos monetarios, puesto que el costo en dólares no sería una medida precisa de los recursos usados o de los resultados buscados.

3. Presupuestos de gastos de capital

Los presupuestos de gastos de capital señalan específicamente los gastos de capital para planta, maquinaria, equipo, inventarios y otras partidas. Tanto si se trata de un corto plazo como de uno largo, estos presupuestos requieren atención, porque dan forma definida a los planes para gastar los fondos de una empresa. Los presupuestos de gastos de capital por lo general deben estar vinculados con la planeación a un plazo bastante largo.

4. Presupuestos de efectivo

Es simplemente un pronóstico de los ingresos y desembolsos de efectivo, con el que se mide la "experiencia" real de efectivo. Este es uno de los controles más importantes de una empresa. La disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones según vencen es el primer requisito de existencia y unas buenas utilidades del negocio representan poco beneficio cuando están inmovilizadas en inventarios, maquinarias o algunos otros activos que no representan efectivo. La presupuestación del efectivo también muestra la disponibilidad del exceso de efectivo, por lo que se hace posible planear inversiones de los excedentes para producir utilidades.

Peligros de la presupuestación

Sobrepresupuestación Existe peligro de sobrepresupuestar al exponer en forma detallada gastos de menor importancia y privar a los gerentes de libertad necesaria para administrar sus departamentos.

Exceder las metas de la empresa Permitir que las metas presupuestarias se vuelvan más importantes que las metas de la empresa. En su entusiasmo por mantenerse dentro de los límites del presupuesto, los gerentes quizá se olviden que sobre todo le deben lealtad a los objetivos de la empresa. El conflicto entre los objetivos parciales y globales del control, la excesiva independencia departamental generada y la falta de coordinación son síntomas de una administración inadecuada, puesto que los planes deben construir una red de apoyo y de enlace y cada plan debe estar reflejado en un presupuesto en forma tal que ayudará al logro de las metas de la empresa.

Esconder las ineficiencias Los gerentes aprenden que es probable que las solicitudes en sus presupuestos sean rebajadas en el curso de la aprobación final y por ello solicitan mucho más de lo que necesitan.

Ocasionar inflexibilidad Quizá la inflexibilidad sea el mayor de los peligros en los presupuestos. Incluso, si la presupuestación no se usa para reemplazar la administración, la reducción de los planes a términos numéricos les da una especie de carácter engañoso definido. Las diferencias entre lo presupuestado y lo real pueden hacer que un presupuesto resulte obsoleto casi tan pronto como se formule. Si los gerentes tienen que permanecer atados por la camisa de fuerza de sus presupuestos ante estos acontecimientos, la utilidad de los presupuestos se reduce o se anula. Esto es especialmente cierto cuando se elaboran presupuestos por anticipado para largos periodos.

Presupuestos variables

Debido a que los peligros se producen por la inflexibilidad en los presupuestos y porque la flexibilidad máxima consistente con la eficiencia es la base de la buena planeación, cada vez se le está brindando más atención a los *presupuestos variables o flexibles*. Estos se diseñan para que cambien, por lo general, según cambia el volumen de las ventas o alguna otra medición de la producción y por lo tanto en gran parte quedan limitados a los presupuestos de gastos. Se basa en el análisis de las partidas de gastos para determinar cómo los costos individuales deben variar con el volumen de la producción.

Presupuestos alternativos y complementarios

Los presupuestos alternativos son una modificación de los presupuestos variables, siendo los últimos infinitamente variables en lugar de estar limitados a unas pocas alternativas.

La flexibilidad del presupuesto se obtiene también con un plan conocido como el *presupuesto mensual complementario*. De acuerdo con este plan, se prepara un presupuesto para seis meses o un año con el propósito principal de bosquejar la estructura de los planes de compañía, coordinarlos entre los departamentos y establecer objetivos por departamentos. Este es un presupuesto básico o mínimo. Después, se prepara un presupuesto complementario cada mes sobre la base del volumen de pronósticos de negocios para ese mes. Este presupuesto le da autoridad al gerente para programar la producción y gastar fondos por encima del presupuesto básico, si los planes a más corto plazo los justifican hasta el grado en que sean necesario.

Presupuestación sobre base cero

La idea que está detrás de esta técnica es dividir los programas de la empresa en "paquetes" compuestos de metas, actividades y los recursos necesarios y después calcular los costos para cada paquete a partir de cero. Al iniciar el presupuesto de cada paquete desde la base cero, los costos se calculan de nuevo para cada periodo de presupuesto, evitando de esta forma la tendencia común al presupuestar de observar sólo los cambios provenientes de un periodo anterior.

La principal ventaja de esta técnica es el hecho que obliga a los gerentes a planear de nuevo cada paquete de programa. Al hacerlo, los gerentes revisan por completo los programas ya establecidos y sus costos, junto con programas más recientes y sus costos.

Control presupuestal eficaz

Para que funcionen bien los controles presupuestales, los gerentes tienen que recordar que los presupuestos se diseñan sólo como herramientas y no como sustitutos de la administración, que tienen limitaciones y deben adaptarse a cada trabajo.

Las únicas personas que pueden administrar los presupuestos, puesto que son planes, son los gerentes que tienen la responsabilidad de los programas presupuestados.

Apoyo de la alta dirección La elaboración y administración del presupuesto tiene que recibir el apoyo total de la alta dirección. Si la alta dirección respalda activamente la presupuestación y establece firmemente el presupuesto en los planes, exigirá a las divisiones y departamentos que hagan y defiendan sus presupuestos y que participen en esta revisión. Entonces los presupuestos estimularán la administración ágil en toda la organización.

Participación Otro medio de hacer que funcionen los presupuestos, es asegurar que todos los gerentes que se espera que operen y vivan con los presupuestos, participen en su preparación. La mayoría de los administradores de presupuestos reconocen este hecho, pero con demasiada frecuencia en la práctica, la participación sólo representa que se presionen a los gerentes para que "acepten" los presupuestos.

Se puede obtener una mejor planeación y control permitiendo que el gerente del departamento participe activamente en la presupuestación.

Estándares El elaborar y poner a disposición de los gerentes estándares mediante los cuales los programas y el trabajo se puedan convertir a necesidades de mano de obra, gastos de operación, gastos de capital, espacio y otros recursos. Al concentrarse en los recursos requeridos para hacer un trabajo planeado, los gerentes pueden basar su solicitud en lo que necesitan tener para cumplir las metas de producción y mejorar el desempeño. Ya no tienen que enfrentarse a rebajas arbitrarias generales de presupuestos, una técnica muy desalentadora. Las rebajas generales son la evidencia más clara de una planeación deficiente y de pérdida de control.

Información Los gerentes necesitan tener información rápida sobre el desempeño real y pronosticado de acuerdo con los presupuestos de sus departamentos. Esta información se tiene que diseñar para que les muestre que tan bien están operando. Desafortunadamente, por lo general no se cuenta con esta información hasta que es demasiado tarde para que el gerente evite desviaciones del presupuesto.

DISPOSITIVOS TRADICIONALES DE CONTROL NO PRESUPUESTALES

Existen muchos dispositivos tradicionales de control que no están relacionados con los presupuestos, aunque algunos quizá se relacionen con los controles presupuestales y se usen con ellos.

1. Información estadística

Se puede decir que la mayoría de los gerentes comprenden mejor la información estadística cuando los datos se presentan en forma de cuadro o gráfica, puesto que resulta más fácil observar las tendencias y relaciones. Para que la información tenga significado, incluso cuando se presenta en tablas, se debe formular en forma tal que se puedan hacer comparaciones contra algún estándar. La presentación clara de la información estadística en forma gráfica, tabular o de tablas es un arte que requiere de imaginación.

Puesto que ningún gerente puede hacer algo con relación a la historia, es esencial que los informes estadísticos muestren tendencias para que quien los observa pueda extrapolar hacia dónde se dirigen las cosas.

2. Informes y análisis especiales

Para fines de control, los informes y análisis especiales ayudan en áreas particulares de problemas. Se puede contratar un pequeño grupo de analistas para que le den sentido a las situaciones que no parecen estar bien. La investigación puede descubrir oportunidades para mejorar los costos, una mejor utilización del capital que no hubiera mostrado ninguna gráfica estadística.

3. Auditoría operacional

Otra herramienta efectiva de control administrativo es la auditoría interna o como se le está llamando en la actualidad, la auditoría operacional. La *auditoría operacional*, es la evaluación continua e independiente realizada por un "staff" de auditores internos, de las operaciones contables, financieras y de otro tipo de empresas. En su forma más útil, la auditoría operacional incluye la evaluación de las operaciones en general, comparando los resultados reales contra los planeados. Por lo tanto, los auditores operacionales, además de cerciorarse que las cuentas reflejan apropiadamente los hechos, evalúan políticas, procedimientos, uso de autoridad, calidad de la administración, efectividad de los métodos, problemas esenciales y otras fases de las operaciones.

4. Observación personal

Los gerentes tienen la tarea de ver que las *personas* cumplan con los objetivos de la empresa y aunque muchos dispositivos científicos ayudan a cerciorarse que las personas estén haciendo lo que ha sido planeado, el problema del control sigue siendo medir las actividades en los seres humanos. Es sorprendente cuanta información puede obtener un gerente experimentado de la observación personal, incluso de un recorrido ocasional por una planta o una oficina. En algunas compañías a esto se le llama "administración recorriendo el lugar de trabajo".

ANÁLISIS DE LA RED TIEMPO-ACONTECIMIENTO

Otra técnica de planeación y control es el análisis de la red tiempo-acontecimiento llamada Program Evaluation and Review Technique PERT (Técnica de evaluación y revisión de programas TERP). Antes del desarrollo de TERP, existían otras técnicas creadas para evaluar cómo se ajustaban entre sí las partes de un programa con el transcurso del tiempo y los acontecimientos.

Gráficas de Gantt

La primera de estas técnicas fue el sistema de gráficas desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo XX y que culminó en la gráfica de barras de su nombre. Esta gráfica muestra las relaciones de tiempo entre "acontecimientos" de un programa de producción. Lo que reconoció Gantt fue que las metas totales del programa se deben considerar como una serie de planes (o eventos) de respaldo interrelacionados, que las personas pueden comprender y seguir.

Presupuestación mediante puntos de referencia

Como resultado del desarrollo de técnicas adicionales a partir de los principios de la gráfica de Gantt y con una mejor apreciación de la naturaleza de redes de los programas, se han desarrollado presupuestaciones de "hitos" o "puntos de referencia" y TERP, lo que ha contribuido mucho a un mejor control de diversos proyectos y operaciones. La presupuestación por hitos o puntos de referencia divide un proyecto en piezas controlables y después las sigue cuidadosamente. En este enfoque del control los "puntos de referencia" se definen como segmentos identificables. Cuando ocurre el logro de un determinado segmento se pueden determinar el costo u otros resultados.

Técnicas de evaluación y revisión de programas

La técnica de evaluación y revisión de programas (TERP) se utilizó por primera vez formalmente en la planeación y el control del sistema de armas Polaris en 1958 y dio buenos resultados en acelerar la terminación exitosa de este programa.

Principales características

TERP es un sistema de análisis de la red de tiempo-acontecimiento, en el cual se identifican los diversos acontecimientos en un programa o proyecto, con un tiempo planeado establecido para cada uno de ellos. Estos acontecimientos se colocan en una red que muestra las relaciones de cada uno con los demás.

En el diagrama de TERP cada *círculo* representa un acontecimiento, un plan de apoyo cuya terminación se puede medir en un tiempo determinado. Los círculos están numerados en el orden en el que ocurren los acontecimientos. Cada *flecha* representa una actividad, el elemento de un programa que consume tiempo, el esfuerzo que se tiene que hacer entre acontecimientos. El *tiempo de actividad*, representado por los números junto a las flechas, es el tiempo transcurrido requerido para completar un acontecimiento.

En el programa TERP hay tres *estimados de tiempos*:

- "Tiempo optimista", un estimado del tiempo requiriendo si todo transcurre excepcionalmente bien.
- "Tiempo más probable", un estimado basado en el tiempo que el ingeniero del proyecto cree realmente necesario para el trabajo.
- "Tiempo pesimista", el estimado de tiempo basado en la suposición de que sucederá alguna mala suerte lógicamente concebible, con la excepción de un gran desastre. Con frecuencia se incluyen estos estimados en TERP debido a que resulta muy difícil estimar con exactitud el tiempo.

El siguiente paso es calcular la *ruta crítica*, es decir, el orden de eventos que necesita el mayor tiempo y que tienen un tiempo de inactividad de cero (o el mínimo). Se acostumbra identificar varias rutas críticas en orden de importancia. Aunque la ruta crítica tiene una forma de cambiar cuando los eventos claves se retrasan en otras partes del programa, el identificarla desde el inicio hace posible un estrecho monitoreo de este orden particular de eventos para asegurar que el programa total vaya de acuerdo a lo programado.

El análisis TERP típico incluye cientos o miles de eventos. Aunque los análisis TERP más pequeños se pueden hacer manualmente, los estimados señalan que cuando existen más de 200 o 300 eventos, resulta prácticamente imposible manejar los cálculos sin una computadora.

Se acostumbra resumir las redes de tiempo-eventos muy largas y complejas mediante subredes y preparar la red resumida para presentarla a consideración de la alta dirección (podría incluir aproximadamente de 40 a 50 eventos importantes).

Fortalezas y debilidades

- **Ventajas de la TERP**

1. Obliga a los gerentes a planear, porque es imposible hacer un análisis de tiempo-eventos sin planear ni observar cómo las piezas encajan entre sí.
2. Obliga a planear en forma descendente por toda la línea, porque cada gerente o subordinado tiene que planear el evento del que será responsable.
3. Concentra la atención en los elementos críticos que necesitan de corrección.
4. Hace posible un tipo de control de la información adelantada: una demora afectará los eventos posteriores y posiblemente a todo el proyecto a menos que el gerente pueda reponer el tiempo acortando el tiempo permitido para alguna acción en el futuro.
5. El sistema de red con subsistemas permite a los gerentes dirigir los informes y la presión para acción al lugar y nivel adecuado en la estructura organizacional en el momento correcto.

- **Desventajas de la TERP**

1. La técnica no es muy útil cuando un programa es indefinido y no se pueden realizar "estimados al azar" razonables del programa.
2. Su insistencia sólo en el tiempo, no en los costos.

TERP no es una panacea. No se realizará la planeación, aunque obliga a planear. No hará que el control sea automático, aunque establece un ambiente donde se pueda apreciar la utilización de principios sanos de control.

CONTROL DIRECTO Y PREVENTIVO

La mayor parte de los controles está diseñada para cosas específicas, esos controles son parciales en el sentido de que se aplica a una parte de la empresa y no miden los logros totales contra las metas totales.

El enfoque tradicional es encontrar de quién es la responsabilidad de la desviación indeseable y hacer que esa persona la corrija. Eso es "control directo". Sin embargo, ¿No sería mejor prevenir en primer lugar que ocurrieran las desviaciones indeseables? Por lo tanto, es recomendable aplicar el "control preventivo".

CONTROL DIRECTO VERSUS CONTROL PREVENTIVO

Hay dos formas de hacer que las personas responsables modifiquen sus acciones futuras. El procedimiento normal es investigar la causa de un resultado no satisfactorio hasta encontrar a las personas responsables del mismo y hacer que corrijan sus prácticas. Esto se puede denominar *control directo*. Las alternativas en el área de la administración es desarrollar mejores gerentes que apliquen con habilidad conceptos, técnicas y principios y quienes observen los problemas de administración y gerenciales desde un punto de vista de sistemas, eliminando así los resultados indeseables ocasionados por una administración deficiente. Esto se denominará el *control preventivo*.

CONTROL DIRECTO

En cada empresa se desarrollan cientos e incluso miles de estándares para comprobar la producción real de bienes o servicios, en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo con los planes. Una desviación negativa señala en términos de logro de metas, costo, precio, personal, horas de trabajo u horas máquina que el desempeño es inferior al bueno, normal o estándar y que los resultados no están de acuerdo con los planes.

Causas de las desviaciones negativas de los estándares

Las causas de las desviaciones negativas determinarán con frecuencia si son posibles las mediciones de control. Aunque un estándar incorrecto puede ocasionar desviaciones, si el estándar es correcto los planes pueden fracasar debido a:

Incertidumbre. Los elementos que afectan a un determinado plan se pueden agrupar en hechos, riesgos e incertidumbre. Los *hechos*, como son el número de los empleados, los costos o la capacidad de las máquinas, son conocidos. Mucho menos se conoce sobre el elemento del riesgo. Los *riesgos* asegurables se convierten fácilmente a una situación de hecho mediante el pago de una prima conocida y los costos de ciertos riesgos no asegurables se pueden incluir en una decisión de negocios sobre la base de la probabilidad. Sin embargo, la mayor parte de los riesgos proviene de la *incertidumbre*. El total de hechos y riesgos es pequeño comparado con el elemento de incertidumbre.

Los errores gerenciales ocasionados por eventos imprevisibles no se pueden evitar. La fijación de la responsabilidad personal mediante técnicas de control directo es de poca utilidad en situaciones como éstas.

Falta de conocimientos, experiencia o criterio. Los planes pueden fallar y ocurrir desviaciones negativas cuando las personas nombradas para puestos gerenciales carecen de los conocimientos necesarios. Cuanto más alto sea el lugar en que se ubiquen los gerentes en la estructura organizacional, más amplios serán los conocimientos y la experiencia que necesitan.

Si la causa del error es un criterio deficiente, bien sea debido a una capacitación inadecuada, a la carencia de experiencia o a la falla de usar la información apropiada en la toma de decisiones, se podrán hacer correcciones. Los gerentes pueden mejorar su educación, pueden ser transferidos para que adquieran una experiencia más amplia o se les pueda advertir que consideren mejor la situación antes de tomar decisiones.

Suposiciones discutibles sobre las que se fundamenta el control directo

Las desventajas del control directo quizá también sean los resultados de suposiciones discutibles que afirman que:

1. Suposición de que el desempeño se puede medir.

Un análisis cuidadoso con frecuencia mostrará deficiencias de dos tipos. Las primeras se relacionan con la medición. Es raro que se pueda medir con exactitud la capacidad de un gerente para desarrollar posibles gerentes, la efectividad de la investigación y la cantidad, previsión y criterio en la toma de decisiones.

El segundo tipo de deficiencias se relaciona con la ubicación del control. Los gerentes saben que existen etapas críticas en la adquisición de factores de insumos, en manipularlos para obtener un producto terminado, vender y entregar el producto.

2. Suposición de que existe la responsabilidad personal.

En ocasiones ningún gerente es responsable por los malos resultados. Un aumento en las tasas de interés o en la inflación puede ocasionar una elevación violenta de los costos de muchas actividades. La escasez de un combustible en particular puede requerir el uso de fuentes de energía menos económicas y los mercados pueden contraerse por razones no relacionadas con la empresa.

3. Suposición de que el gasto de tiempo está garantizado.

Tanto si los gerentes llevan a cabo la investigación por sí mismos o se la asignan a otros, se tiene que utilizar tiempo de los ejecutivos para descubrir las causas de los malos resultados. Por ejemplo, grandes pérdidas por desperdicios pueden requerir reuniones a las que asistan personas que represente el control de calidad, la planeación de producción, ingeniería, compras y fabricación. Debido a que ya ha transcurrido tiempo al recordar los hechos, quizá sea bastante difícil.

Estos inconvenientes pueden convencer a los gerentes de que el costo de la investigación excede cualquier beneficio que puedan obtener. Con frecuencia, ésto evita la investigación de violaciones claras a los estándares.

4. Suposición de que los errores se pueden descubrir a tiempo.

Con frecuencia, el descubrimiento de las desviaciones de los planes se produce demasiado tarde para tomar una acción efectiva. Aunque el verdadero control sólo se puede aplicar a las acciones futuras, la mayor parte de los controles depende de información histórica "todo lo que disponen la mayoría de los gerentes". Por supuesto, los gerentes deben interpretar esta información en términos de sus implicaciones para el futuro.

5. Suposición de que la persona responsable llevará a cabo los pasos correctivos

El determinar la responsabilidad quizá nos induzca a la corrección.

EL PRINCIPIO DEL CONTROL PREVENTIVO

El *principio del control preventivo* se puede exponer en la forma siguiente: cuanto más alta sea la calidad de los gerentes y de sus subordinados, menos necesidad habrá de controles directos.

La amplia adopción del control preventivo tiene que esperar hasta que exista una comprensión más difundida de los principios, funciones y técnicas administrativas así como de la filosofía de la administración. Aunque no es fácil lograr esta comprensión, se puede obtener mediante una formación universitaria, experiencia en el trabajo, capacitación por parte de un superior bien informado y la autoeducación continua. Más aún, según se avanza en la evaluación de los gerentes como gerentes, se puede esperar que el control preventivo tenga más significado y efectividad prácticos.

Suposiciones del principio del control preventivo

La conveniencia del control preventivo descansa en tres suposiciones:

1. Suposición de que los gerentes calificados cometen un mínimo de errores.

Se afirma que las decisiones de los buenos gerentes son correctas dos terceras partes del tiempo. Sin embargo, un análisis preciso de la calidad de la toma de decisiones no debe descansar sobre la cantidad de errores, sino que debe preocuparse por la naturaleza del error.

Es lógico que los gerentes sean considerados estrictamente responsables por el desempeño de sus funciones, porque éstas se deben llevar a cabo de acuerdo con los principios fundamentales de la administración. Sin embargo, no se puede exigir responsabilidad por errores atribuibles a factores fuera de la autoridad de los gerentes o de su capacidad para pronosticar el futuro con un grado de exactitud razonable.

2. Suposición de que los principios básicos de la administración se pueden usar para medir el desempeño.

El propósito principal es reunir conceptos, principios, teorías y técnicas o enfoques básicos en la administración y relacionarlos con un sistema de funciones gerenciales. La integridad y la certeza de éstos varían considerablemente, dependiendo en gran parte de los conocimientos existentes sobre la administración.

3. Suposición de que la aplicación de los principios básicos de la administración se puede evaluar.

La evaluación puede proporcionar mediciones periódicas de la habilidad con que los gerentes aplican los principios básicos de la administración. Esto se puede hacer, no sólo juzgando el desempeño contra estos principios fundamentales, sino también integrándolos en una serie de preguntas bastante objetivas. La capacidad de establecer y lograr objetivos verificables es una medida del desempeño de un gerente, pero mucho depende de poder evaluar el desempeño de un gerente como tal. A pesar de lo imperfecto que quizá sean estos estándares de medición al nivel actual de conocimientos sobre administración, pueden hacer resaltar el grado hasta el cual una persona tiene los conocimientos y la capacidad requeridos para cumplir el rol gerencia.

Ventajas de control preventivo

El control de la calidad de los gerentes para minimizar los errores tiene varias ventajas:

1. Se logra una mayor exactitud en la asignación de la responsabilidad personal. Es casi seguro que la evaluación continua de los gerentes descubra deficiencias y debe proporcionar una base de capacitación específica para eliminarlas.
2. El control preventivo debe apresurar la acción correctiva y hacerla más efectiva. Estimula el control mediante el autocontrol. Al conocer que los errores se descubrirán en una evaluación, los propios gerentes tratarán de determinar su responsabilidad y hacer correcciones voluntarias.
3. El control preventivo puede suavizar la carga administrativa ocasionada ahora por los controles directos. El evitar que ocurran los problemas, con frecuencia requiere de menos esfuerzos que corregirlos una vez que se han detectado las desviaciones.
4. La ventaja psicológica del control preventivo es impresionante. Muchos subordinados sienten que los superiores no los evalúan en forma justa, que lo hacen apoyándose en corazonadas y en su personalidad y se utilizan estándares de medición inadecuados.

5.1. OBJETIVOS

5.1.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de planeación, organización, dirección y control a las industrias madereras del Distrito Federal.

5.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la situación bajo el enfoque del proceso administrativo de las industrias madereras del Distrito Federal.
- Proponer elementos de planeación a las industrias madereras del Distrito Federal.
- Proponer una estrategia organizativa eficiente, o elementos de organización a las industrias madereras del Distrito Federal.
- Sugerir estrategias de integración del personal que apoyen la estructura organizacional propuesta.
- Establecer un modelo de dirección que asegure la eficiencia de la estructura organizacional propuesta a las industrias madereras del Distrito Federal.
- Establecer mecanismos de control para: la producción, las ventas y el personal en las industrias madereras del Distrito Federal.

5.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Partiendo del hecho de que una hipótesis deberá establecer una relación entre dos o más variables a fin de explicar y predecir en la medida de lo posible aquellos fenómenos de una muestra de la realidad en caso de comprobarse la relación establecida.

En la presente investigación se determinaron los objetivos tanto general como específicos establecidos a razón de una problemática existente, mismos que fundamentaron el establecimiento de las hipótesis de trabajo y nulas, cuya relación de fenómenos se expresó a partir de la determinación de las variables tanto dependientes como independientes para cada una de las hipótesis establecidas.

Por esta razón se cumple con el proceso deductivo de reducción de variables al contar con un objetivo central que guíe el trabajo de investigación y ser concretado en hipótesis susceptibles de ser contrastadas directamente con los hechos empíricos.

Al establecer como área límite o alcance de la investigación las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria Maderera del Distrito Federal nos enfrentamos a una población bastante amplia dividida por 16 Delegaciones; por consiguiente el tipo de muestreo empleado fue probabilístico por conglomerados al apegarse sus características mas a esta realidad y por lo tanto al objetivo general de la investigación.

El tamaño de la muestra se obtuvo a partir de la determinación de un coeficiente de confianza del 95% al que corresponde una Z del 1.96; es decir los elementos estudiados tienen un 95% de probabilidad de situarse en este intervalo de confianza. De igual forma se estimó la varianza para nuestra muestra, (S^2) significativa de la varianza poblacional. Este conjunto de determinaciones y estimaciones siguiendo la fórmula establecida para la determinación del tamaño de la muestra arrojó el siguiente resultado:

$$n = Z^2 S^2 / E^2$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z = número de veces que la varianza se aleja de la tendencia central

S^2 = varianza estimada de la muestra

E = Error máximo permitido

5.3. PROBLEMÁTICA.

La industria maderera al igual que otras industrias en nuestro país no solamente se ha visto afectada por la crisis económica por la que atravesamos actualmente, sino que ha sido fuertemente golpeada. La dramática caída de las ventas, la producción son, despido masivo de personal y el cierre de más de 400 empresas pertenecientes a esta industria, son solo algunos indicadores de esta situación.

La fuerte dependencia de la industria maderera con otras grandes industrias que también han sufrido estragos a raíz del inicio de la crisis económica de finales del 1994 como son la industria de la construcción principalmente, la industria del papel y celulosa ha originado que el desempeño de la industria maderera dependa en sumo grado del desempeño de estas otras industrias; por consiguiente la recuperación de la industria maderera reflejada en un aumento en el volumen de las ventas y la producción estará sujeta a la recuperación de la industria de la construcción y la industria de la celulosa y papel principalmente.

Como consecuencia, resulta muy importante el hecho de que el desempeño y desarrollo de la industria maderera no dependa de manera casi completa de la relación que lleve con un grupo reducido de otras industrias puesto que esta situación la coloca en una posición muy vulnerable ante el comportamiento de este grupo de industrias; y desarrolle un ramal de relaciones plurales con otros sectores industriales contribuyendo de tal manera a la consolidación de la industria maderera, así como a un mayor dinamismo intersectorial.

El principal problema que afronta esta industria es la caída masiva de sus ventas, provocando a su vez una escasez de circulante y por consiguiente la imposibilidad de cumplir con sus pasivos u obligaciones a corto plazo, cayendo así en cartera vencida. Las soluciones gubernamentales propuestas figuran ser insuficientes para el resarcimiento de tal problema de liquidez y el pago de cartera vencida, ya que el costo de capital y pago de intereses moratorios de adeudos anteriores continúa siendo muy alto y por consiguiente sigue constituyendo un problema fundamental para el desarrollo de estas empresas.

Por otra parte, la alternativa de la exportación como medio de solución a los problemas por los que atraviesan estas empresas a partir de la generación de entradas de divisas extranjeras a la industria, sigue siendo aún poco viable, debido a las restricciones de tipo ecológico aplicables tanto a las maderas en bruto, productos semielaborados, y productos finales nacionales en el extranjero. Otro de los principales impedimentos que afrontan las micro y pequeñas empresas madereras para exportar es la falta de una consciencia de calidad aplicada tanto a sus productos como a los procesos utilizados en su elaboración, por lo tanto, los parámetros de calidad internacionalmente aceptados resultan ser de difícil alcance para estas empresas.

Concluyendo los problemas principales que encara la industria maderera en nuestro país son de diferente índole y muy variados pero en su mayoría son causa común de las situaciones antes mencionadas: dependencia de otras industrias lo cual sugiere la falta de consolidación y autonomía en la industria maderera. Escasez de circulante o falta de liquidez, cayendo así en cartera vencida e imposibilitando el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo (pago de impuestos, nóminas, créditos contratados de corto plazo etc.).

5.4. HIPOTESIS DE TRABAJO Y VARIABLES

Objetivo general

1. Conocer la situación de las empresas madereras del Distrito Federal bajo el enfoque del proceso administrativo.

1. Proponer elementos de planeación a las empresas madereras del Distrito Federal.

Ha: La planeación en las empresas madereras del Distrito Federal contribuye a una mayor coordinación en la toma de decisiones, a un mejor uso de los recursos, a una mejor determinación de los objetivos, a un mayor control en el desempeño de la empresa.

Ho: Una mayor coordinación en la toma de decisiones, el mejor manejo de los recursos, una mejor determinación de los objetivos, un mayor control en el desempeño de la empresa no son causas directas de la planeación que se lleve a cabo en las empresas madereras del Distrito Federal.

Variable dependiente

Coordinación en la toma de decisiones, uso de los recursos, determinación de los objetivos, control del desempeño de la empresa.

Variable independiente

La planeación en las empresas madereras del Distrito Federal.

2. Proponer una estructura organizacional eficiente o elementos de organización para las empresas madereras del Distrito Federal.

Ha: La carencia de una estructura organizacional en las empresas madereras del Distrito Federal contribuye a una centralización de las decisiones, a una falta de coordinación en las decisiones, a la duplicidad de funciones, a la falta de claridad en los objetivos y a la existencia de comunicación unilateral descendente en las mismas empresas.

Ho: La carencia de una estructura organizacional en las empresas madereras del Distrito Federal no contribuye a una centralización de las decisiones, falta de coordinación en las decisiones, a la duplicidad de funciones, a la falta de claridad en los objetivos y a la existencia de comunicación unilateral descendente, en las mismas empresas.

Variable dependiente

Centralización de las decisiones, falta de coordinación en las decisiones, duplicidad de funciones, falta de claridad en los objetivos, existencia de comunicación unilateral descendente.

Variable independiente

Estructura organizativa de las empresas madereras del Distrito Federal.

3. Establecimiento de un modelo de dirección que asegure la estructura propuesta

Ha: El tipo de dirección en las empresas madereras del Distrito Federal define el tipo de estructura organizacional en las mismas.

Ho: El tipo de estructura organizacional no es definida por el tipo de dirección en las empresas madereras del Distrito Federal.

Variable dependiente

La estructura organizacional en las empresas madereras del Distrito Federal.

Variable independiente

El tipo de dirección en las empresas madereras del Distrito Federal.

4. Sugerir estrategias de integración del personal que apoyen a la estructura organizacional propuesta.

Ha :La eficiente evaluación del personal contribuye a una mayor productividad, eficiencia en el desempeño individual y colectivo, mayor planeación del personal, mayor incentivación, mayor participación en el trabajo.

Ho: Una eficiente evaluación del personal no contribuye a una mayor productividad, eficiencia en el desempeño individual y colectivo, mayor planeación del personal, mayor incentivación, mayor participación en el trabajo.

Variable dependiente

Productividad, eficiencia en el desempeño, incentivación, participación, planeación del personal.

Variable independiente

La evaluación del personal en las empresas madereras del Distrito Federal.

5. Establecer mecanismos de control para las ventas, producción y el personal.

Ha: El establecimiento de sistemas de control eficientes en las áreas de ventas, producción y personal en las empresas madereras del Distrito Federal contribuye a una mejor planeación en el uso de los recursos, a una medición oportuna de las desviaciones, a una mejor y más oportuna implementación de correcciones.

Ho: Una mejor planeación en el manejo de los recursos, una mejor evaluación del alcance de los objetivos, una medición oportuna de las desviaciones y una mejor y más oportuna implementación de las correcciones no constituyen causas directas del establecimiento de sistemas de control eficientes en las áreas de ventas, producción y personal.

Variable dependiente

Planeación en el manejo de recursos, evaluación del alcance de los objetivos, medición de las desviaciones, correcciones a las desviaciones.

Variable independiente

Sistemas de control en las áreas de ventas, producción y personal en las empresas madereras del Distrito Federal.

5.5. LEVANTAMIENTO Y COMPORTAMIENTO DE LA INFORMACION.

Para efectos de llevar a cabo la investigación de campo, se seleccionó como técnica de recolección de datos la entrevista personalizada, guiada a partir de un cuestionario base; llevándose a cabo un pilotaje del mismo con el fin de determinar deficiencias y sus correcciones pertinentes en el mismo. Las encuestas se realizaron a partir de un catálogo proporcionado por la Cámara Nacional de la Industria Maderera de sus miembros afiliados. De ahí se prosiguió a la división del catálogo y posteriormente a concertar las citas telefónicamente.

Una vez concertada la cita se desarrolló una relación de las empresas participantes en la investigación con el fin de llevar un control de las mismas para efectos de esclarecimiento de datos proporcionados. Como señalado en el apartado de alcance de la investigación el tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico por conglomerados al apearse más sus características a la realidad de la investigación y por consiguiente a su objetivo general.

Del total de empresas asignadas según la división del catálogo de miembros de la C.A.N.A.I.M. se lograron un total de 24 entrevistas cayendo dentro del rango permitido de representatividad obtenido a partir de la aplicación de la fórmula de la muestra expresada en el apartado de alcance de la investigación cuyo resultado arrojado fue de 22.5. También se acudió a las juntas ordinarias de los miembros de la C.A.N.A.I.M. con el fin de obtener más datos no importando para esta última opción la división originalmente hecha del catálogo.

Dentro de los principales problemas enfrentados en el proceso de levantamiento de la información fue la renuencia de los empresarios madereros a participar en la investigación, no obstante se haya elaborado una carta tanto por parte de la C.A.N.A.I.M. como de la U.N.A.M. así como también se haya publicado la convocatoria en la Gaceta Informativa de la misma Cámara, exponiendo de manera concreta los objetivos y principales beneficios ofrecidos a los empresarios madereros por parte de la investigación.

Por otra parte, otro de los problemas enfrentados en el proceso de levantamiento de la información fue la falta de manejo de conceptos administrativos empleados en el cuestionario y por consiguiente en la entrevista, de ahí que el entrevistador realizara una explicación previa para cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario procurando no influir en la respuesta del entrevistado sino únicamente esclarecer la misma. En el cuestionario se anotaban las observaciones presentadas con el fin de resaltar cierta situación de inentendimiento por parte del empresario ya habiéndola explicado previamente.

5.6. RESULTADOS DE LA INFORMACION.

Area o Depto	1. Determinación de objetivos		2. Ejecución de objetivos		3. Existencia de planeación		4. Plazos de planeación (años)			5. Bases de planeación		
	Si	No	Si	No	Si	No	1 de 1	1 de 3	2 de 3	Datos históricos	Promos. técnicos	Presupuesto
Ventas	93	7	46	54	82	18	35	0	0	46	0	24
Compras	25	75	23	77	77	23	20	0	0	67	22	11
Producción	62	38	38	62	80	20	17	0	0	80	0	20
Finanzas	21	79	25	75	53	47	15	0	0	83	0	17
Personal	31	69	33	67	50	50	13	0	0	100	0	0
	6. Toma de decisiones		7. Planeación del uso de recursos			8. Mecanismos de control			9. Estructura organizacional		10. Existe coordinación en las decisiones	
	Centralizada	Descentralizada	Humanos	Materiales	Financieros	Edificios	Presupuesto	Auditorías			Si	No
Ventas	56	44	31	28	43	38	35	27	33	67	33	
Compras	67	33	19	38	43	78	11	11	33	67	33	
Producción	45	55	25	40	35	30	20	50	33	64	36	
Finanzas	69	31	0	0	100	78	11	11	7	54	46	
Personal	58	42	40	30	30	68	16	16	33	62	38	
	11. Se definen con claridad las funciones		12. Los objetivos se establecen por escrito		13. La comunicación en la estructura orgánica se da en forma				14. Con base en que se determina la productividad			
	Si	No	Si	No	Interna	Externa	Ascendente	Descendente	Volumen	Utilidad	Horas hombre	Costo
Ventas	100	0	63	37	25	0	32	43	37	37	33	33
Compras	100	0	56	44	19	0	38	43	62	0	0	38
Producción	92	8	67	33	15	0	45	40	45	0	19	37
Finanzas	54	46	50	50	21	0	32	47	30	50	0	20
Personal	50	50	50	50	20	0	33	47	33	0	67	0

	15. Existe evaluación del desempeño		16. Tipos de incentivos				17. Sistema de quejas y sugerencias		18. Existen estándares de control		19. Existen mecanismos de medición de desviaciones	
	Si	No	Economicos	Educacionales	Promocionales	Emocionales	Si	No	Si	No	Si	No
Ventas	68	32	37	15	23	25	16	84	55	45	54	46
Compras	43	57	38	19	24	19	0	100	29	71	59	61
Producción	56	44	34	17	21	28	0	100	44	56	67	33
Finanzas	33	67	38	19	24	19	0	100	25	75	31	69
Personal	36	64	35	20	25	20	0	100	21	79	36	64
	20. Encargado del puesto		21. Existe un sistema de corrección de las desviaciones		22. Existen manuales de				23. Existe control de calidad			
			Si	No	Procedimientos	Organización	Instrucciones	Políticas	Si	No		
Ventas			67	33	8	15	23	54	59	41		
Compras			42	58	8	15	23	54	74	27		
Producción			64	36	8	17	50	25	93	7		
Finanzas			27	73	0	34	33	34	57	43		
Personal			30	70	13	29	29	29	77	23		

CAPITULO VI. ANALISIS DE LA INFORMACION

INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS

1- Determinación de los objetivos.

A partir de los resultados de los encuestados a la pregunta 1 del cuestionario aplicado, se determinó con un error estándar de 3.9 una tendencia negativa de las empresas madereras del D.F. en la determinación de objetivos para cada una de las áreas conformantes de las mismas, excluyendo a las áreas de ventas y producción las cuales muestran con un error estándar de 4.96 que determinan objetivos en un 93% y 62% respectivamente.

2- Fijación de los objetivos.

Como resultado a la pregunta 2 y en relación a la pregunta 1 del cuestionario aplicado, se obtuvo con un error estándar de 1.14 una denotada tendencia negativa de las empresas madereras del D.F. en la fijación de los objetivos para cada una de las áreas conformantes de las mismas.

3- Existencia de planeación.

Como resultado a la pregunta 3 del cuestionario aplicado se muestra, con un error estándar de 2.4 la existencia de planeación principalmente en las áreas de ventas, producción y compras con un 82%, 80% y 77% respectivamente en las empresas madereras del D.F. El área de finanzas muestra un 53% en la existencia de planeación así como el área de personal un 50% en el mismo rubro.

4- Plazos de la planeación.

Como respuesta a la pregunta 4 del cuestionario aplicado, se muestra con un error estándar de 1.77 una eminente tendencia de planear a corto plazo (menos de un año) en cada una de las áreas conformantes de las empresas madereras del D.F. El área de ventas muestra el mayor porcentaje de respuesta positiva con un 35% siguiéndole el área de compras con 20%, posteriormente el área de producción con un 17%, el área de finanzas muestra un 15% y finalmente el área de personal un 13%.

5- Bases de la planeación.

La pregunta 5 se estableció con el fin de determinar las principales bases de planeación existente para cada una de las áreas funcionales que conforman a las empresas madereras del D.F. como alternativa de respuesta se manejan las siguientes: presupuestos, la cual muestra con un error estándar del 1.75 un bajo porcentaje de respuesta positiva para cada área funcional. Pronósticos, la cual muestra con un error estándar de 4 una respuesta negativa por parte de los encuestados al considerarla como fundamento de su planeación para cada una de las áreas funcionales de sus empresas. Datos históricos, como tercer alternativa de respuesta muestra ser la que mayor respuesta positiva obtuvo para todas las áreas funcionales con un error estándar de 2.15.

6- Toma de decisiones.

Como respuesta a la pregunta 6 del cuestionario aplicado se obtuvo con un error estándar de 2 que la mayoría de las decisiones para cada una de las áreas funcionales conformantes en las empresas madereras del D.F. se realizan en forma centralizada, destacándose las áreas de finanzas y compras con 69% y 67% respectivamente. El área única que muestra inclinación hacia las decisiones descentralizadas es producción con un error estándar de 1.14.

7- Planeación en el uso de los recursos.

La pregunta 7 se formuló con el fin de determinar que tipo de recurso es al que se le brinda mayor atención en lo que a planeación respecta, dándose tres alternativas de respuesta a la pregunta las cuales fueron: *Recursos financieros* los cuales muestran con un error estándar 1.72 un alto porcentaje de repuesta al ser considerada uno de los principales recursos de la empresa; las áreas que destacan en la planeación de dicho recurso son finanzas, compras y ventas con un 100%, 43% y 41% respectivamente. *Recursos materiales* como segunda opción de respuesta muestra con un error estándar de 1.35 una respuesta positiva al considerarse uno de los recursos al que más planeación se le brinda dentro de las empresas; las principales áreas que destacan en este rubro son: producción, compras y personal con 40%, 38% y 30% respectivamente. El *recurso humano* muestra con un error estándar de 1.43 una clara tendencia negativa al considerarse la planeación en el mismo. Las áreas que destacan al presentar un bajo porcentaje en la planeación de este recurso son: finanzas con 0%, compras con un 19% y producción con un 25%.

8- Mecanismos de control.

Esta pregunta se formuló con el objeto de determinar los principales mecanismos de control para cada una de las áreas conformantes de las empresas madereras del D.F., brindándose como opciones de respuesta las siguientes: *Auditorías* la cual muestra con un error estándar de 1.6 una denotada tendencia negativa al ser considerada como mecanismo de control utilizado para cada una de las áreas de la empresa, a excepción del área de producción la cual muestra en un 50% de sus respuestas ser considerada el principal mecanismo de control. *Presupuestos* como segunda opción de respuesta a la pregunta la cual muestra con un error estándar de 2.15 una tendencia negativa al considerarse como mecanismo de control dicha alternativa para cada una de las áreas; a excepción del área de ventas el cual muestra en un 35% considerando a los presupuestos como el principal mecanismo de control en el área misma. La tercera opción de respuesta *Estados financieros*, muestra con un error estándar de 1.74 una eminente tendencia al ser considerada como principal mecanismo de control para cada una de las áreas funcionales, a excepción del área de producción la cual muestra un bajo porcentaje en esta opción.

9- Estructura organizacional.

El tipo de estructura organizacional empleada en todas las empresas madereras encuestadas del D.F. fue de tipo funcional, incluyendo dentro de su organigrama las principales áreas de: ventas, compras, producción y personal con un 22% cada una. El área de finanzas como área funcional dentro de la estructura organizacional presenta un bajo porcentaje de respuesta respecto a las demás áreas funcionales.

10. Coordinación en la toma de decisiones.

Esta pregunta se formuló con el objeto de conocer la existencia de coordinación en la toma de decisiones, se obtuvo con un error estándar de 1.92 una denotada tendencia positiva a coordinar las decisiones de las diversas áreas conformantes de las empresas madereras del D.F. La existencia de coordinación de las decisiones en el área de ventas y compras presentan un 67%, siguiéndole el área de producción con un 62%, por su parte el área de personal presenta un 62% y por último se encuentra el área de finanzas con un 54%.

11. Definición de funciones.

Como resultado a la pregunta 11 del cuestionario aplicado se muestra con un error estándar de 4.15 en algunas de las áreas como son producción, compras y ventas una tendencia positiva a definir con claridad sus funciones; los porcentajes manifestados como respuesta positiva para cada una de estas áreas son: 92%, 100% y 100%, respectivamente. El área de finanzas así como personal presentan un débil inclinación hacia la definición de sus funciones con un 50% de respuesta positiva cada una de ellas.

12. Establecimiento de objetivos.

Esta pregunta se formuló con el fin de conocer el establecimiento de los objetivos determinados por escrito y en forma clara para cada una de las áreas funcionales conformantes de las empresas madereras del D.F. Como resultado a la pregunta se muestra con un error estándar de 1.67 una tendencia positiva por establecer objetivos principalmente en las áreas de producción, ventas y compras con un 67%, 63% y 56% respectivamente. Por su parte las áreas de finanzas y personal muestran un 50% en el mismo rubro.

13. Comunicación en la organización.

Esta pregunta se formuló con el objeto de determinar las principales formas de comunicación para cada una de las áreas conformantes de las empresas madereras del D.F., dándose cuatro alternativas de respuesta las cuales fueron: *Comunicación interna* mostrando con un error estándar 0.73 una tendencia negativa a la pregunta al considerarla una de las principales formas de comunicación existente entre las diversas áreas. Las áreas que destacan al no considerar la comunicación interna como la principal forma de comunicación en la empresa son : producción con un 15%, compras con un 19% y personal con un 20%. *Comunicación Externa* como segunda opción de respuesta muestra con un error estándar de cero una tendencia negativa al ser considerada como la principal forma de comunicación entre las diversas áreas. *Comunicación ascendente* la cual muestra con un error estándar 0.81 una tendencia positiva por comunicarse de forma ascendente entre los diversos niveles a través de todas las áreas funcionales; destacándose en este rubro: producción, compras y personal con 45%, 38% y 33% respectivamente. *Comunicación descendente* la cual muestra con un error estándar de 0.83 una denotada tendencia positiva al ser considerada como principal forma de comunicación utilizada para todas y cada una de las áreas funcionales.

14. Medidas de productividad.

Esta pregunta se formuló con el objeto de conocer cuales son las principales bases para determinar la productividad en cada una de las áreas conformantes de las empresas madereras del D.F., dándose cuatro alternativas de respuesta las cuales son: *Volumen* mostrando con un error estándar de 1.24 una marcada tendencia positiva por parte de las empresas madereras al considerarla como base principal para determinar la productividad en las áreas de compras, producción y ventas; con un 62%, 45% y 37% respectivamente. *Utilidades* como segunda opción de respuesta muestra con un error estándar de 2 una tendencia negativa por parte de las empresas madereras al considerarla como principal base en la determinación de la productividad de las diversas áreas funcionales, a excepción de las áreas de finanzas y ventas las que muestran 50% y 37% respectivamente como respuesta afirmativa a la opción. *Horas-hombre* como tercera alternativa de respuesta la cual muestra con un error estándar de 1.2 una tendencia negativa al considerarla como principal base en la determinación de la productividad en las diferentes áreas, a excepción del área de personal la cual muestra con un 67% su inclinación positiva hacia la alternativa. *Costo* como última opción, y al considerarla principal base en la determinación de la productividad muestra con un error estándar de 0.64 una inclinación negativa en la mayoría de las áreas funcionales hacia la opción por parte de las empresas madereras, a excepción de las áreas de compras y producción con un 38% y 37% respectivamente.

15. Evaluación del desempeño

Como respuesta a la pregunta 15 del cuestionario aplicado se muestra con un error estándar de 1.58 una tendencia negativa en las áreas de personal, finanzas y compras hacia la evaluación del desempeño en las mismas con un 64%, 67% y 57% respectivamente. Las áreas de producción y ventas muestran en cambio con un error estándar de 1.34 una inclinación positiva hacia la evaluación del desempeño con un 56% y 68% respectivamente.

16. Tipos de incentivos.

La formulación de esta pregunta fue con el fin de determinar los principales tipos de incentivos manejados para cada una de las áreas funcionales por las empresas madereras en el D.F. Como alternativas de respuesta se dieron las siguientes: *Emocionales* la cual al considerarse como principal incentivo muestra con un error estándar de 1.26 una tendencia negativa en la mayoría de las áreas, destacándose en este rubro personal, finanzas y compras con un 20%, 19% y 19% respectivamente. Por el contrario las áreas de producción y ventas muestran una inclinación medianamente positiva hacia la opción de respuesta con un 28% y 25% respectivamente.

Promocionales muestra con un error estándar de 0.77 una inclinación medianamente positiva en todas las áreas al considerarse como principal incentivo dentro de las mismas. Personal 25%, finanzas y compras con un 24%, ventas 23% y producción con un 21%. *Educativas* al ser considerada como el principal incentivo en las empresas madereras refleja con un error estándar de 0.4 una clara tendencia negativa en todas las áreas funcionales. Ventas 15%, producción 17%, compras y finanzas con un 19% y personal con un 20%. *Económicas* refleja con un error estándar de 1.43 ser considerado el principal incentivo utilizado en las diversas áreas funcionales de las empresas madereras del D.F.

17. Sistema de quejas y sugerencias.

Esta pregunta se formuló con el objeto de determinar la existencia de sistema de quejas y sugerencias en las diversas áreas de las empresas madereras del D.F. La respuesta evidente y significativa con un error estándar de 0.54 fue una declinación a la misma pregunta en todas las áreas a excepción del área de ventas con un 16% de respuesta afirmativa.

18. Existencia de estándares de control.

Esta pregunta se formuló con el fin de determinar la existencia de estándares de control en las diversas áreas de las empresas madereras del D.F. Como resultado se obtuvo con un error estándar de 1.51 una inclinación negativa en todas las áreas funcionales, a excepción del área de ventas con un 55% de respuesta positiva.

19. Medición de las desviaciones.

El objeto de esta pregunta fue el identificar mecanismos de medición de las desviaciones en las diversas áreas funcionales de las empresas madereras del D.F. Como resultado se obtuvo con un error estándar de 1.92 una inclinación negativa de las áreas de personal, finanzas y compras con un 64%, 69% y 61% respectivamente. Por su parte las áreas de producción y ventas muestran con un error estándar de 1.81 una tendencia favorable hacia la medición de las desviaciones con un 67% y 54% respectivamente.

20. Corrección de las desviaciones.

Esta pregunta se encuentra relacionada con la anteriormente formulada y su objetivo fue la identificación de mecanismos de corrección de las desviaciones.

Como resultado se obtuvo con un error estándar de 1.64 una inclinación negativa hacia la corrección de las desviaciones en las áreas de finanzas, personal y compras con un 73%, 70% y 58% respectivamente. Por el contrario las áreas de ventas y producción muestran con un error estándar de 2.96 una tendencia favorable en la corrección de las desviaciones con un 67% y 64% respectivamente.

21. Existencia de manuales.

Esta pregunta se estableció con el propósito de determinar la existencia de manuales en las diversas áreas funcionales de las empresas madereras del D.F. Como alternativas de respuesta se manejaron las siguientes: *Políticas* la cual refleja ser utilizada a manera de manuales con un error estándar de 1.15 en las áreas de compras y en ventas con un 54% cada una. Las demás áreas muestran una tendencia negativa al considerar las políticas en manuales en cada una de las mismas. *Instructivos* que muestra con un error estándar de 0.73 ser utilizada a manera de manuales únicamente en el área de producción con un 50% de respuesta favorable. Las demás áreas muestran una tendencia negativa hacia la opción. *Organización* el cual refleja con un error estándar de 0 una inclinación negativa hacia la existencia de manuales de organización en la mayoría de las áreas funcionales destacándose por su bajo porcentaje de respuesta positiva ventas y compras con un 15% y producción con un 17%. *Procedimientos* que demuestra con un error estándar de 0.2 una denotada tendencia negativa al considerarse como manual en las diferentes áreas funcionales. Destacándose finanzas con un 0%, ventas, compras y producción con un 8%.

22. Control de calidad.

El objeto de esta pregunta en su formulación fue detectar la existencia de controles de calidad en las diversas áreas funcionales de las empresas madereras del D.F. Como resultado se obtuvo con un error estándar de 1.81 una denotada tendencia positiva hacia la existencia de controles de calidad en todas las áreas funcionales. Destacándose las áreas de producción con un 93%, personal con un 77% y compras con un 73%.

ANÁLISIS DE LAS GRÁFICAS

1- Determinación de los objetivos.

La totalidad de las empresas encuestadas se encuentran clasificadas como micros y pequeñas empresas de tipo familiar. Una de las características distintivas de este tipo de empresas es la importancia casi absoluta otorgada a las áreas de ventas y producción, evidenciando sus objetivos principales que son: aumentar el volumen de ventas manejado y por consiguiente el volumen de producción. A su vez se manifiesta la falta de atención por parte de los empresarios en la determinación de objetivos en las demás áreas funcionales, ya sea que existan formalmente en el organigrama o no. Por consiguiente los esfuerzos principales por parte de los empresarios madereros del D.F. estarán encausados primordialmente a vender y a producir.

2- Fijación de los objetivos.

A pesar de determinarse objetivos para las principales áreas consideradas (ventas y producción) como anteriormente se señaló; éstos no se fijan de manera formal; es decir, no existe plazo para el cumplimiento de tales, no se cuantifican u objetivizan, ni existen planes que apoyen el alcance de los mismos; sino que se fijan como meros propósitos de crecimiento y prosperidad de la empresa. "Generalmente se establecen las prioridades a alcanzar, pero el plan de acción necesario para su logro no se proyecta. Las referencias de tiempo (invariablemente optimistas) se discuten, pero se observan como metas deseables, no como fechas límites en firme". Tal situación causa que los esfuerzos o acciones de los empresarios madereros del D.F. no estén bien encausados o dirigidos al cumplimiento de los mismos, "representando los objetivos no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control".

3- Existencia de planeación.

Al considerarse como áreas principales las de ventas, producción y compras en las empresas madereras del D.F. y al definirse aunque de manera informal los objetivos para cada una de las mismas se manifiesta la existencia de una planeación efectuada de manera empírica; es decir, no se observan la totalidad de sus fases de desarrollo teórico como etapa del proceso administrativo, sin embargo, ciertas acciones efectuadas pertenecen a dicha etapa.

¹ Koontz, Harold. *Administración*, México D.F., Editorial Mac Graw Hill, 1990, pag. 34

² *Ibid*; pag. 66

Esta particular evidencia aún más la característica anteriormente citada sobre la importancia casi absoluta que se le da a las áreas de ventas y producción, y en este caso al área de compras al estar estrechamente relacionada con las dos anteriores en las empresas de tipo familiar.

4- Plazos de la planeación.

La planeación a corto plazo (menos de un año) es otra de las características fundamentales de la micro y pequeña empresa en nuestro país, derivando así que los esfuerzos de los empresarios se encaminen al corto plazo a fin de lograr la consolidación de sus pequeños negocios, enfrentándose día con día a una problemática inmediata a resolver. De lo anterior concluimos que mientras las empresas madereras sigan enfrentando problemas inmediatos, no se podrá lograr la consolidación de sus negocios y por ende, una visión de mediano y largo plazo.

5- Bases de la planeación.

Los empresarios madereros del D.F. muestran apoyar su planeación primordialmente en datos históricos; es decir, apoyan la planeación global de sus negocios en la experiencia derivada de los años que tienen en el manejo de su negocio. Identificando situaciones generales que se presentan con problemas anteriormente enfrentados por ellos mismos, y por consiguiente, aplican las mismas soluciones o conjeturas a fin de darle continuidad y sobrevivencia a la empresa. Las técnicas generalizadas de planeación como lo son los pronósticos y presupuestos no observan tener casi ningún uso en la planeación de los empresarios madereros del D.F. situación que se traduce en otra de los fundamentales motivos de una carencia de visión a mediano y largo plazo por parte de dichos empresarios.

6- Toma de decisiones.

La forma centralizada de realizar sus decisiones que manifiestan los empresarios madereros del D.F. es debida a que ellos mismos protagonizan un papel multifuncional dentro de sus negocios, es decir, no limitan su función a la dirección de la empresa, sino que realizan una variada serie de actividades que van desde la venta de los productos, producción de los mismos, cobranza, etc. Por consiguiente las principales decisiones efectuadas recaen sobre este hombre o mujer orquesta, quien a partir de su experiencia y años en el negocio toma la mejor alternativa a su disposición. La observancia de esta situación es general en casi todas las micro y pequeñas empresas.

7- Planeación en el uso de los recursos.

Al considerar como recursos escasos tanto a los financieros como materiales, y tomando en cuenta que los principales objetivos de las empresas madereras del D.F. son: aumentar el nivel de sus ventas y a su vez el volumen de su producción; esto exige una planeación de ambos recursos, a fin de alcanzar dichos objetivos. Por otra parte el recurso humano se encuentra en segundo término en lo que a planeación respecta; ya que a medida en que se acrecienten los problemas inherentes a la empresa y a su evolución y crecimiento, se incrementará también la necesidad de un personal más capacitado y especializado que satisfaga dichas demandas, y esto a su vez exigirá una planeación más estricta del recurso humano en estas empresas.

8. Mecanismos de control.

Los estados financieros figuran ser el principal mecanismo de control que utilizan los empresarios madereros del D.F.; en éste se muestran los resultados obtenidos en el ejercicio de un año, por lo tanto se pueden comparar los resultados entre un ejercicio y otro. También se determina la obtención y aplicación de los diferentes recursos de la empresa, los márgenes de ganancia y pérdida y la distribución de los activos y pasivos de la misma. Dicha respuesta coincide con el hecho de que la principal base de planeación de estos empresarios son los datos históricos; mismos que se ven reflejados en los estados financieros y pueden ser comparados a fin de establecer la base sobre la cual se cimentará la planeación general de la empresa y por consiguiente las acciones que se emprenderán.

9- Estructura organizacional.

La estructura más sencilla y de más fácil comprensión para los micro y pequeños empresarios es la de tipo funcional, pues en ésta se señalan claramente las típicas funciones que se realizan en una empresa como son las: ventas, producción, personal, compras y finanzas, independientemente del giro de la misma. Aunque no se encuentran bien definidas dichas funciones existen y son realizadas principalmente por el dueño del negocio; particularidad de las empresas micro y pequeñas. La respuesta manifestada en el cuestionario aplicado comprueba la anterior afirmación ya que el tipo de estructura organizacional más difundida entre los empresarios madereros del D.F. es la de tipo funcional contándose o no con un organigrama formal del negocio. El área que menos se presenta en la organización de tales empresas es la de finanzas; circunstancia entendible considerando que por lo general el dueño del negocio realiza las funciones de dicha área y por consiguiente no se le considera como una área funcional exclusiva e independientes de otras áreas como lo son las ventas, compras, producción y personal.

En la medida en que las empresas madereras vayan creciendo y diversificando sus funciones podrían verse en la necesidad de adaptar su estructura organizacional a los requerimientos que se le presenten.

10. Coordinación en la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones en las empresa madereras del D.F. manifestó ser de tipo centralizado, por tal circunstancia dicho proceso recae sobre una sola persona, misma que debe coordinarlo a fin de escoger la mejor alternativa de acción. El principal apoyo en toma de una decisión para los empresarios madereros es su experiencia y buen juicio conjuntado con algunos soportes técnicos como son los estados financieros principalmente. Por consiguiente la coordinación de las decisiones es de forma empírica fundamentalmente en las áreas de ventas, compras y producción denotando nuevamente la supremacía de dichas áreas en relación con las demás.

11. Definición de funciones.

Otra de las particularidades manifestadas anteriormente dentro de las empresas madereras del D.F. y quizás la principal es la falta de definición de las funciones; circunstancia derivada del papel multifuncional que juega el dueño dentro de la empresa, ofuscando de esta forma el cómo y quien deben de realizar las principales funciones. "El dueño o director general sabe lo que tiene que hacer (sin tener que escribirlo). Basándose en sus conocimientos organiza los trabajos en diferentes áreas. De aquí delega áreas al personal de las diferentes áreas (pero reteniendo la autoridad). Cada área suele incluir un grupo de trabajos relacionados, que el gerente entonces subdivide y delega a sus subordinados. Esto implica comunicación en un sólo sentido". Sin embargo, los empresarios madereros manifestaron la existencia de definición de funciones primordialmente en las áreas de ventas, producción y compras probablemente debido a que al ser consideradas las principales funciones que le dan sobrevivencia a la empresa se sepa en forma clara las actividades que se deben de desarrollar para cada una de estas áreas no importando el quién las desarrolle.

12. Establecimiento de objetivos.

A pesar de que la respuesta de los empresarios madereros a esta pregunta fue afirmativa para la mayoría de las áreas, se contraponen con el resultado presentado por los mismos en relación a la fijación de objetivos donde se manifiesta la falta de fijación formal de los objetivos en la mayoría de las áreas.

¹ Kras, Eva. *La Administración Mexicana en Transición*, México D.F. Editorial Iberoamericana, 1991, pag. 34

Suponiendo con tal situación una incongruencia en su respuesta, puesto que al no existir una fijación de los objetivos de manera formal para la mayoría de las áreas, no se puede esperar un establecimiento claro y por escrito de los mismos.

13. Comunicación en la organización.

El principal tipo de comunicación existente en las empresas manifestado por los empresarios madereros del D.F. fue del tipo unilateral descendente; misma que obedece a la dirección centralizada aplicada en estas empresas con la cual se concentran las principales decisiones bajo una sola cabeza otorgando poco espacio para que los demás miembros de la empresa participen en la misma. Las únicas áreas que muestran tener una comunicación bilateral dentro de la estructura de la empresa son las de producción y compras. Situación entendible, puesto que los obreros hacen llegar sus sugerencias al patrón en relación a las compras de materia prima a realizar, así como también en varios aspectos de la producción.

14. Medidas de productividad.

Al entender la productividad como el cociente resultante de la relación entre los insumos empleados y los resultados obtenidos, las empresas madereras manifiestan utilizar como unidad de medida de productividad principalmente el volumen para las áreas de ventas, producción y compras. Dicha unidad de medida se adapta únicamente al área de ventas mostrando una mayor o menor productividad en función al volumen que se maneje en esta área. La unidad de medida para la productividad en el área de producción se estipula con base en los ahorros efectuados durante el proceso de producción mismo (manejo adecuado de costos), no con base al volumen de producción manejado. Por su parte el área de finanzas manifiesta utilizar como principal unidad de medida de la productividad a las utilidades, medida coherente al definirse el margen de ganancias o pérdidas como indicador de la productividad para tal área. La productividad en el área de personal se manifiesta a partir de las horas-hombre empleadas, unidad coherente con esta área puesto que el recurso humano es el principal insumo utilizado en el desempeño de su función.

15. Evaluación del desempeño.

Al mostrar las empresas madereras del D.F. la existencia de evaluación del desempeño principalmente en las áreas de ventas y producción se confirma la importancia otorgada por parte de los empresarios madereros del D.F. a tales áreas habiendo determinado y fijado los objetivos para cada una de las mismas, se evalúa el desempeño de sus integrantes, a fin de determinar las acciones pertinentes a emprender en la consecución de sus objetivos. Sin embargo, "en la mayoría de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, al personal se le evalúa o juzga, primero, por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar, y por su habilidad para hacer exactamente lo que se le dice. Sus cualidades personales de lealtad, devoción, honestidad y cooperación son los factores clave". Las demás áreas funcionales demuestran no evaluar o evaluar insignificativamente el desempeño de sus miembros situación derivada de la poca importancia otorgada por parte de los empresarios, así como de la falta de objetivos determinados para cada una de estas áreas.

16. Tipos de incentivos.

El motivador primordial que induce al personal a desempeñar su trabajo eficientemente según lo manifiestan los empresarios madereros del D.F. son las recompensas de tipo material o económicas consideradas como el medio mediante el cual se satisfacen otras necesidades (fisiológicas, de estabilidad, de afiliación o aceptación, de estima y de autorrealización). Con esta postura se observa una inclinación Taylorista en lo que a motivadores o incentivos laborales se refiere puesto que dicho autor señala al respecto: "que el hombre sólo trabaja por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades; a demás señala que a los seres humanos será necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor las metas de trabajo encomendadas y castíguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas. Por otra parte, los incentivos del tipo educacional y promocional muestran muy poca práctica en las empresas madereras del D.F. debido principalmente a que dentro de la cultura empresarial de los madereros del D.F. no se encuentra como un factor relevante para el mejor desempeño de la empresa la capacitación y educación continua de su personal. La promoción como incentivo laboral tampoco guarda una gran uso dentro de estas empresas debido principalmente al estatismo de sus puestos. Como anteriormente se hizo referencia a medida que la empresa vaya creciendo sus problemas inherentes crecerán proporcionalmente y por consiguiente la necesidad de un personal más capacitado y especializado en las diferentes áreas de la organización; por lo tanto el incentivo educacional y promocional guardarán más importancia para cada uno de los integrantes de la empresa.

* Ibid: pag 36.

El incentivo de tipo emocional dentro de las empresas familiares es una de los principales motivadores para su personal y una de sus ventajas más grandes, atendiendo al carácter familiar de las mismas y donde cada uno de los integrantes del negocio es considerado como un miembro de esta familia. "Las afiliaciones familiares se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza; estas relaciones ayudan a crear un ambiente cómodo, de confianza armonía y solidaridad. El trabajo tiende a ser una extensión del hogar ya que el dueño o director general sustituye a la figura paterna; los subordinados aceptan y obedecen". Este sistema sigue funcionando en una pequeña empresa familiar, pero al crecer ésta y requerirse en ella habilidades altamente diferenciadas, la estructura familiar estrictamente autoritaria, necesita una modificación significativa.

17. Sistema de quejas y sugerencias.

Aunque formalmente no exista un sistema de quejas y sugerencias por parte de los empleados en las empresas madereras del D.F. como manifestado, las quejas y sugerencias son canalizadas de manera directa y personal del trabajador al patrón y viceversa. Esta situación es comprensible debido al tamaño del negocio, y a la falta de niveles jerárquicos dentro de éste; facilitando la fluidez de la comunicación dentro de la organización al no existir niveles sobre los cuales deba detenerse la misma para posteriormente dirigirla al siguiente nivel.

18. Existencia de estándares de control, Medición de desviaciones, Corrección de desviaciones.

Considerando al proceso administrativo como el conjunto de etapas administrativas relacionadas entre ellas mismas, es imposible considerar el desempeño aislado de una sola de estas etapas en dicho proceso, ya que el desempeño de todas y cada una de éstas ejerce una fuerte influencia sobre el resultado general en la aplicación del proceso administrativo íntegro. Al control como etapa dentro del proceso administrativo suele considerarse como una herramienta fundamentalmente de planeación que se separa de dicha etapa sólo y únicamente para efectos teóricos y de aprendizaje. El desempeño efectuado deberá compararse con los planes establecidos para cada una de las áreas integrantes de la empresa y así poder determinar las desviaciones existentes y a su vez las correcciones necesarias a implantar a fin de lograr los planes que dan alcance a los objetivos principales de la empresa. "La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas. Los empresarios podrán corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus objetivos".

Por consiguiente la falta de una planeación precisa en la que se formulen y determinen los objetivos y metas generales de las empresa madereras del D.F. para cada una de sus áreas funcionales provoca que no se cuente con estándares o parámetros de control efectivos a fin de detectar oportuna y eficazmente las desviaciones que pudieran existir, para implementar las correcciones pertinentes en pro del alcance de los objetivos generales. Como es observable el problema de control en las empresas madereras del D.F. es eminentemente un problema de planeación, y por consiguiente las medidas que se tomen con el objeto de corregir tal problema deberán de incluir medidas de planeación efectivas.

21. Existencia de manuales.

El principal fin de los manuales dentro de la organización es esclarecer y facilitar el desempeño de una tarea o función así como mostrar la organización de la empresa. Las empresas madereras del D.F. se inclinan en la utilización de manuales de políticas en las áreas de ventas y compras, si bien las políticas sirven para facilitar la actuación y la toma de decisiones en ciertas situaciones, éstas no se encuentran ampliamente difundidas en todas las áreas de la empresa, como se manifiesta. Por su parte, el área de producción hace uso de manuales de instructivos u operación con el fin de facilitar el desempeño de ciertas actividades, así como también instruir a los nuevos trabajadores del negocio. Los manuales de organización no observan tener un uso arraigado dentro de las empresas madereras del D.F. puesto que difícilmente cuentan con un organigrama que explique la estructura del negocio, los niveles jerárquicos y de autoridad y las relaciones que se dan entre los mismos. Como se mencionó en el apartado de estructura organizacional, el tipo de estructura generalizado para estas empresas, es de tipo funcional, más no se cuenta con una descripción detallada de la misma, sino que se intuye a partir de las funciones realizadas en la empresa.

22. Control de calidad.

Con el fin de esclarecer la respuesta de los empresarios madereros del D.F. a dicha pregunta, resulta necesario saber qué calidad se controla. La mayoría de los mismos empresarios expresaron el uso más difundido de controles de calidad en el área de producción por considerar que la calidad de sus productos está en función únicamente del cuidado y atención que se le preste a su proceso de elaboración, dejando en segundo término el control de calidad en las demás áreas funcionales. Si bien entre los empresarios madereros no existe una idea en común de lo que es la calidad y qué calidad se desea ofrecer, coinciden en determinarla a partir de diferentes factores como lo son: precio, servicio o atención, calidad en materia prima y diferenciación.

ANALISIS DE CORRELACION

Hipótesis 1.

La correlación existente entre la existencia de planeación (VI) y la determinación de los objetivos (VD) es de 0,9315; es decir, muestra ser casi una correlación positiva perfecta, cuando la variable independiente aumenta en 1 la variable dependiente aumenta en 0,9315 lo que demuestra una relación casi directamente proporcional entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la existencia de planeación (VI) y la planeación del recurso humano (VD) es de 0,8182; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1 la variable independiente aumenta en un 0,8182 lo que se define como una correlación positiva perfecta.

El grado de correlación existente entre la existencia de planeación (VI) y la planeación del recurso material (VD) es de 0,7749; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1 se predice un aumento proporcional en la variable independiente de 0,7749 con lo que se demuestra una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la existencia de planeación (VI) y la planeación del recurso financiero (VD) es de 0,8850; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1 se predice un aumento proporcional en la variable independiente de 0,8850; con lo cual se demuestra una correlación de tipo positivo perfecta.

El grado de correlación existente de la variable independiente (la existencia de planeación) y la variable dependiente (coordinación en la toma de decisiones) es de 0,8310; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1 se predice un aumento proporcional en la variable independiente en un 0,8310. Con lo que se demuestra una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de relación existente entre la variable independiente (existencia de planeación) y la variable dependiente (control del desempeño de la empresa) es de un 0,9847; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1 se espera un aumento en la variable independiente en un 0,9847 con lo que se demuestra una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

A partir del análisis realizado a las variables de la Ha1 se concluye aceptar la hipótesis misma la cual afirma que la planeación en las empresas madereras del D.F. contribuye a una mayor coordinación en la toma de decisiones, a un mayor uso de los recursos, a una mayor determinación de los objetivos, a un mayor control en el desempeño de la empresa, puesto que los grados de correlación entre las variables dependientes y la independiente demuestran ser significativamente positivos.

Hipótesis 2.

El grado de correlación existente entre la variable independiente estructura organizacional y la variable dependiente centralización en la toma de decisiones es de -0.2795 ; es decir, cuando la variable independiente aumenta en 1 se predice una disminución de la variable dependiente centralización en la toma de decisiones de 0.2795 . Lo cual demuestra una inexistencia de correlación entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente estructura organizacional y la variable dependiente falta de coordinación en la toma de decisiones es de -0.6123 ; es decir, cuando la variable dependiente (falta de coordinación en la toma de decisiones) aumenta en 1, se predice una disminución en la variable independiente (estructura organizacional) de un 0.6123 . Con lo que se demuestra una correlación no significativa entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (estructura organizacional) y la variable dependiente (duplicidad de funciones) es de -0.6071 , es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1 se predice una disminución en la variable independiente de 0.6071 . Con lo cual se demuestra una correlación negativa poco significativa entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (estructura organizacional) y la variable dependiente (comunicación unilateral descendente) fue nula. Razon por la cual se demuestra una inexistencia de correlación entre ambas variables.

A partir del análisis realizado a las variables de la Ha2 se concluye rechazar la misma la cual afirma que: La carencia de una estructura organizacional en las empresas madereras del D.F. contribuye a una centralización de las decisiones, a una falta de coordinación en las mismas, a la duplicidad de funciones, a una falta de claridad en los objetivos y a la existencia de comunicación unilateral descendente en las empresas madereras. Puesto que los grados de correlación existente entre las variables dependientes y la independiente no demuestran ser significativos; por lo tanto, concluimos aceptar la Ho2 la cual expone: La carencia de una estructura organizacional en las empresas madereras del D.F. no contribuye a una centralización de las decisiones, a la falta de coordinación en las decisiones, a la duplicidad de funciones, a la falta de claridad en los objetivos y a la existencia de la comunicación unilateral descendente.

Hipótesis 3.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (tipo de dirección) y la variable dependiente (estructura organizacional) es de -0.2795 ; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1, se predice una disminución de la variable dependiente de un 0.2795 . Lo cual demuestra una correlación poco significativa entre ambas variables.

A partir del análisis realizado a las variables de la Ha3 se concluye rechazar la misma, puesto que el grado de correlación entre las variables es poco significativo. Por lo tanto concluimos aceptar la Ho3 la cual expone: El tipo de estructura organizacional no se encuentra definida por el tipo de dirección en las empresas madereras del D.F.

Hipótesis 4.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (participación en las decisiones) es de 0.9446 ; es decir, cuando la variable independiente aumenta en 1 se predice un aumento en la variable dependiente de un 0.9446 . Por consiguiente se determina una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (planeación del personal) es de un 0.8991 ; es decir, cuando la variable independiente aumenta 1, se predice un aumento en la variable dependiente de un 0.8991 . Lo cual demuestra la existencia de una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (productividad en personal) es de 0.0993 ; es decir, cuando la variable independiente aumenta en 1, la variable dependiente lo hace a razón de un 0.0993 . Por lo que se demuestra una inexistencia de correlación entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (productividad en producción) es de 0.3253 ; es decir, cuando la variable independiente aumenta en 1, la variable dependiente lo hace a razón de un 0.3253 . Lo que demuestra una correlación poco significativa entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (incentivos económica) es de 0.9796; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1, se espera un aumento en la variable independiente de un 0.9796. Lo cual determina la existencia de una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (incentivos educacionales) es de 0.9926; es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1, la variable independiente lo hace a razón de un 0.9926. Lo cual demuestra la correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (incentivos promocionales) es de 0.9664, es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1, la variable independiente lo hace a razón de un 0.9664. Con lo que se demuestra una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (evaluación del desempeño) y la variable dependiente (incentivos emocionales) es de 0.9777, es decir, cuando la variable dependiente aumenta en 1 se predice un aumento en la variable independiente de un 0.9777. Lo cual demuestra una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

A partir del análisis realizado a las variables de la Ho4 concluimos en aceptar dicha hipótesis y rechazar la Ho4, puesto que la mayoría de sus variables demuestran un significativo grado de correlación entre ellas. Por lo cual se comprueba que: La eficiente evaluación del personal contribuye a una mejor planeación del personal, mayor incentivaración (económicos, educacionales, promocionales, emocionales) y participación en el trabajo.

Hipótesis 5.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (existencia de sistemas de control en las áreas de ventas, producción y personal) y la variable dependiente (planeación del recurso humano en las ventas, producción y personal) es de 0.9332; es decir, cuando la variable independiente aumenta a razón de 1, se espera un aumento en la variable dependiente de 0.9332. Con lo cual se demuestra una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (existencia de sistemas de control en las áreas de ventas, producción y personal) y la variable dependiente (planeación de los recursos materiales en las ventas, producción y personal) es de 0.9332; es decir, cuando la variable independiente aumenta en 1, se produce un aumento proporcional en la variable dependiente de 0.9332. La que determina la existencia de una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (existencia de sistemas de control en las áreas de ventas, producción y personal) y la variable dependiente (planeación del recurso financiero en las ventas, producción y personal) es de 0.9933; es decir, cuando la variable independiente aumenta a razón de 1, se espera un aumento proporcional en la variable dependiente de 0.9933. Mostrando la existencia de una correlación perfecta entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (existencia de sistemas de control en las áreas de ventas, producción y personal) y la variable dependiente (medición de las desviaciones en las ventas, producción y personal) es de 0.7205; es decir, cuando la variable dependiente aumenta a razón de 1, se espera un aumento proporcional en la variable independiente de 0.7205. Con lo cual se determina la existencia de una correlación positiva entre ambas variables.

El grado de correlación existente entre la variable independiente (existencia de sistemas de control en las áreas de ventas, producción y personal) y la variable dependiente (corrección de las desviaciones en las ventas, producción y personal) es de 0.9966; es decir, cuando la variable dependiente aumenta a razón de 1, se espera un aumento proporcional en la variable independiente de 0.9966. Lo cual evidencia la existencia de una correlación positiva perfecta entre ambas variables.

A partir del análisis realizado a las variables de la Ha5, concluimos aceptar la misma y rechazar la Ho4, puesto que se demostró que todas las variables componentes de la hipótesis muestran significativa correlación entre ellas mismas. Por lo que se determina que: El establecimiento de sistemas de control en las áreas de ventas, producción y personal en las empresas madereras del D.F. contribuye a una mejor planeación en el uso de los recursos (financieros, materiales y humanos), a una medición más oportuna de las desviaciones en las mismas áreas y a una mejor y más oportuna implementación de las correcciones debidas.

CAPITULO VII. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

PLANEACION.

El proceso administrativo se entiende como el conjunto de fases o etapas administrativas individuales e interdependientes que se relacionan con el fin de desarrollar dicho proceso, el resultado de la aplicación del proceso administrativo se obtiene como consecuencia de la interacción continua pluridireccional de todas y cada una de sus fases, y por consiguiente, el éxito o fracaso en la aplicación integral del proceso administrativo a un problema de administración concreto y bien definido, dependerá en grado sumo del eficiente o deficiente desempeño de cada una de estas etapas (planeación, organización, integración, dirección y control).

Por tal razón, es sumamente importante que el empresario maderero cuente con una visión integral de su empresa, con el fin de concebirla como el conjunto de funciones e interrelaciones que le dan vida y prosperidad a su negocio. Por consiguiente, deberá de otorgar igual importancia y esfuerzo para cada una de estas áreas funcionales (ventas, compras, producción, finanzas y personal), a fin de lograr los principales objetivos que se plantee; conscientizándose que el eficiente o deficiente desempeño de una de estas áreas determinará el buen o mal funcionamiento de otra y finalmente el desempeño general de la empresa.

El primer paso en la planeación es la elaboración de los objetivos estos, normalmente, tienen su origen con el empresario principal o dueño del negocio, pero se deben desarrollar y elaborar en detalle por los demás miembros de la empresa y ponerlos por escrito. Se clasificarán en objetivos a largo, mediano y corto plazo con una flexibilidad integrada por si se presentan cambios no proyectados en el clima económico mexicano. De estos objetivos se desarrolla un marco de tiempo planificado, para llevarlos a cabo (estructuración en el tiempo de los objetivos). Cada miembro de la empresa deberá estar plenamente comprometido en el cumplimiento de los mismos y entenderá el papel que el mismo representa. Por consiguiente, dedicará más tiempo y esfuerzo para la planeación de cada detalle y asegurarse de que los objetivos sean realistas y posibles (factibilidad de los objetivos).

Resulta primordial que el empresario maderero no solamente defina y comprenda sus principales objetivos, sino que también los proyecte en el tiempo con el fin de comprometer y responsabilizar a los miembros de la empresa (incluyéndose el mismo) en la consecución o alcance de los objetivos (estructuración en el tiempo de los objetivos). De igual manera el empresario maderero deberá cuantificar los objetivos (objetivización de los objetivos) en la medida de lo posible con el fin de hacerlos más comprensibles y alcanzables, así como comprometer y responsabilizar a los miembros de la empresa en la consecución de los mismos.

Otra de las características que el empresario maderero no deberá olvidar al establecer sus objetivos, es la veracidad y factibilidad de realización de los mismos, puesto que de nada serviría a la empresa plantearse objetivos irrealistas e inalcanzables trayendo ésto a consecuencia el sacrificio de esfuerzo, tiempo y dinero.

El establecer objetivos conlleva a incluir decisiones del empresario maderero a largo plazo respecto a los productos o servicios que la empresa desea ofrecer a sus clientes; los objetivos específicos que espera lograr posteriormente se reducen a planes a corto y mediano plazo. Estas decisiones requerirán de una amplia perspectiva, conocimientos y convicción por parte del empresario maderero y un compromiso total y leal por parte de los demás miembros de la empresa.

El empresario maderero una vez habiendo detectado una oportunidad de negocios, deberá establecer objetivos a largo plazo, mismos que se sustentarán en los planes de acción que se formulen a mediano y corto plazo. Es muy importante que el empresario maderero se conscientice de la importancia de proyectar a la empresa hacia el largo plazo (más de tres años) y no únicamente enfocar sus esfuerzos de planeación en el corto plazo a fin de resolver problemas inmediatos, sino que las acciones inmediatas y mediatas que se formulen sean con el fin de apoyar o sustentar los objetivos principales de largo plazo. Esta es la única forma en que se puede dar cuenta el empresario maderero que tanto se avanza hacia la consolidación de su empresa.

El enunciamiento de una filosofía empresarial por parte de los empresarios madereros facilitará tanto el establecimiento como el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo expresados en los planes que se realicen. La filosofía empresarial sugiere poner por escrito los principios y valores básicos a los que se suscriben todos los miembros de la empresa. En ésta se pueden incluir la responsabilidad hacia el cliente y la relación con éste; la responsabilidad hacia la comunidad y el ambiente, la responsabilidad y actitud hacia las ganancias y la reinversión; y las responsabilidades y actitudes personales dentro de la empresa.

Como sugerencias útiles al planear ya sea a largo, mediano y corto plazo se presentan las siguientes:

- Asegurar el compromiso constante con los objetivos acordados, a pesar de los problemas que se presenten.
- Combinar objetivos concretos con programas realistas de tiempo.
- Proporcionar flexibilidad y planes alternativos de contingencia para tomar en cuenta cambios que se susciten en el medio ambiente externo.
- Traducir los planes por escrito, en acciones con propósito, tomando en cuenta las prioridades acordadas, actividades interrelacionadas

Los estados financieros como herramientas o instrumentos tanto de la planeación como del control son útiles mas no suficientes para lograr una planeación y por consiguiente un control completo, pues aunque reflejan hechos pasados que al ser analizados en sus diferentes rubros nos proporcionen una idea sobre la distribución de los activos y pasivos de la empresa, canalización de los recursos en la empresa, márgenes de ganancia o pérdida, al ser considerados como base única aunada a la experiencia y buen juicio por parte de los empresarios madereros no resultan ser suficientes.

Puede ser peligroso confiar en las experiencias pasadas como guía de la acción futura. En primer lugar, la mayoría de la gente no reconoce las razones implícitas de sus errores o fracasos. En segundo lugar, las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a problemas nuevos. Las decisiones acertadas deberán evaluarse en relación con los sucesos del futuro, mientras que la experiencia pertenece al pasado.

Al ser la planeación una proyección de la empresa hacia el futuro incierto, las bases sobre las cuales eitemos dicha planeación resultan de vital importancia al ser consideradas, por lo que el uso y difusión de otros instrumentos o herramientas en la elaboración de los planes como son los presupuestos, pronósticos son necesarios para lograr una planeación más completa y por ende más certera de la empresa hacia el futuro.

El dueño de la empresa deberá fungir como facilitador y guía para asegurarse que se tomen decisiones viables, y que todos los interesados estén de acuerdo con la coordinación interdepartamental y con las decisiones. La actitud del empresario maderero será de apoyo, alentamiento y clarificación. Sabrá que cuanto más autoridad se le otorgue a los demás miembros de la empresa en la planeación y organización de objetivos, mayores serán las posibilidades de éxito. El empresario se considerará responsable del desarrollo del demás personal en todos los aspectos de su trabajo y en sus actitudes, así como de su motivación y competencia para tomar decisiones firmes y trabajar efectivamente como un equipo.

Es aconsejable que las decisiones de trascendencia sean tomadas por el empresario principal, facilitándose su labor decisiva al considerar las propuestas y sugerencias de su personal de confianza y únicamente delegue aquellas decisiones de menor trascendencia o aquellas que menos puedan afectar o poner en riesgo la responsabilidad básica del dueño de la empresa. Cabe señalar el principio básico de la autoridad enunciado por Henry Fayol el cual señala que *"la autoridad para tomar decisiones se delega, mientras que la responsabilidad de las mismas se comparte"*.

Es muy importante que los empresarios al tomar sus decisiones lo hagan en forma coordinada, es decir, siguiendo una secuencia lógica y sistemática de pasos para finalizar con la toma de la decisión. El proceso generalmente empleado en la toma de una decisión es: determinación de premisas, identificación de alternativas, evaluación de alternativas y finalmente la selección de la mejor alternativa.

Este proceso puede emplearse de manera lógica-deductiva formal (acentando por escrito cada uno de sus pasos) e informalmente (concebido como un simple razonamiento lógico en la toma de la decisión) por parte de los empresarios madereros. Sin embargo, entre más trascendente sea la decisión que se vaya a tomar y las consecuencias de la misma, se supone que se establezcan por escrito cada uno de los pasos del proceso de toma de decisión a fin de llevar a cabo un mejor análisis del mismo.

ORGANIZACION.

La estructura de una organización deberá de diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos en el desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes en la toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional para una empresa deberá de ser determinada a partir de sus necesidades y características propias; de ahí la necesidad de conocer el negocio a fondo, y poder así adaptar su estructura a las particulares de la misma. El organigrama se presenta como una herramienta de organización cuyo objeto es precisamente representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de la empresa, por consiguiente resulta importante que los empresarios madereros consideren su elaboración a fin de esclarecer los puntos antes mencionados. El organigrama de una pequeña empresa no resultará complicado de elaborar, y si de mucha utilidad, lo importante es que se cubran los aspectos tratados.

Dentro de los objetivos principales de la organización como etapa del proceso administrativo están: la identificación y elasicificación de las actividades requeridas para el alcance de los objetivos definidos en la planeación, y el agrupamiento de actividades que guarden cierta afinidad en funciones o unidades operacionales.

La departamentalización por funciones en este sentido, resulta ser precisamente el proceso de agrupamiento de las actividades afines en funciones bien definidas. La departamentalización no solamente determina actividades afines a realizar para el logro de cierto objetivo funcional, sino que también define responsables de la ejecución de dichas actividades y otorga la autoridad necesaria para su desarrollo.

La definición de tales funciones resulta ser igual importante que la misma identificación de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos, ya que a medida que el papel multifuncional que juega el dueño de la empresa maderera se vea limitado por el crecimiento de la misma se acentuará más la necesidad de definición de dichas funciones a partir de una departamentalización básica en la que se definan tanto las actividades a realizar como los responsables de la operación y la autoridad otorgada para su desarrollo.

La comunicación dentro de la estructura organizacional deberá fluir en todas direcciones y no solamente a manera de órdenes sino también de sugerencias, ideas, opiniones, quejas, etc. Con el fin de mantener informados a todos los miembros de la empresa sobre los desarrollos relevantes de las diferentes áreas. La información resulta ser uno de los factores claves para motivar al personal a que aumente la productividad e incremente la satisfacción en el trabajo.

Los sistemas adoptados varían bastante y depende del tamaño y estructura de la empresa, pero los objetivos deberán ser los mismos, mantener continuamente informados a los empleados, en todos los niveles acerca de lo que está sucediendo y hacia donde tendrán un impacto sus contribuciones.

Por lo tanto, los empresarios madereros deberán adoptar un sistema de comunicación que se apege a las necesidades y características particulares de su empresa y que acopie el cúmulo de ideas, sugerencias, quejas y opiniones de todos y cada uno de sus miembros y a su vez los mantenga informados de los principales acontecimientos que se suscitan dentro y fuera de la organización.

Diferentes métodos de comunicación que pueden ser adoptados por los empresarios madereros son: reuniones regulares tanto formales como informales donde este presente tanto el patrón como los trabajadores, cursos de capacitación, boletines, memorándums, tableros, buzón de quejas y sugerencias y hasta la comunicación directa y personal del patrón al empleado o trabajador o viceversa.

A todo empleado en todo nivel, le gusta sentir que su trabajo tiene significado y valor y que se le respeta como persona. A la mayoría de los empleados les interesa saber qué está sucediendo en la empresa, tener noticias acerca de cambios, mejoras, de ideas propuestas por él y sus compañeros de planes para el futuro y quieren ver que su contribución se reconozca públicamente.

Se ha demostrado que una buena comunicación resulta ser un factor motivante para los empleados que surte un efecto directo sobre el desarrollo de actitudes positivas. Una comunicación efectiva afecta las actividades de la empresa y su deterioro refuerza los problemas.

Un impedimento a la comunicación efectiva y abierta hacia arriba y abajo de la estructura jerárquica, se da en las líneas estrictas de mando y del bloqueo causado por actitudes tradicionales que rigen sobre la relación superior-subordinado.

El objeto principal en la utilización de manuales dentro de la empresa es ordenar sistemáticamente la información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo; por tal razón resulta ser un instrumento importante para la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, en la consecución de los objetivos de la empresa.

Dentro de una empresa pueden existir una diversidad de manuales que van desde manuales sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de la empresa, así como cualquier otra combinación de éstos.

Una política constituye una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa, proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme el plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

Resulta muy importante que en las empresas madereras se cuente con políticas para todas las áreas que la conforman, no únicamente definidas, sino también establecidas por escrito y ampliamente difundidas en toda la empresa, a fin de lograr una homogeneización de criterios de actuación para cada una de las funciones y actividades implícitas en ellas. Por lo tanto, se sugiere a los empresarios madereros definir políticas como guías de acción en todas las áreas funcionales, así como procurar establecerlas por escrito a manera de manuales con el fin de que todos y cada uno de los miembros de la empresa conozcan y entiendan las bases sobre las que desarrollarán su trabajo.

Los manuales de procedimientos también llamados manuales de operación de prácticas estándar de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal no limitando el uso de este tipo de manuales al área de producción, pudiéndose utilizar en las oficinas y en cualquier otro grupo de trabajo.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además al personal una guía del trabajo, guía que resultara particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados. Por tal motivo el que en las empresas madereras se cuente con manuales de operación no exclusivamente para el área de producción resulta de suma importancia ya que en la medida que se utilicen se estandarizaran u homogeneizarán los métodos más eficaces de operación a lo largo de toda la empresa, además de servir como instrumento en la instrucción de nuevo personal.

Para la elaboración de un manual de instrucciones se debiera conocer ampliamente la operación que se describe a fin de determinar su óptima forma de ejecución. Los manuales de operación no solamente describen la mejor forma de llevar a cabo una labor, sino que de su aplicación ampliamente difundida se desprenden una serie de ahorros en dinero, tiempo y esfuerzo.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene organigramas, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad. Estos manuales se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización.

Por más pequeña que sea la empresa que se dirige, siempre resulta importante el hecho de que se especifique la manera en que se encuentra organizada, es decir, la estructura que sustenta la empresa. La determinación de las jerarquías existentes facilita la identificación de relaciones de autoridad-responsabilidad, el flujo de comunicación que atraviesa la estructura se especifica con el fin de identificar los canales de comunicación existentes dentro de la empresa así como la dirección del flujo.

Las relaciones interdepartamentales existentes también se encuentran definidas dentro de un manual de organización con el objeto de precisar la interrelación existente entre dos o más funciones. Por consiguiente, el manual de organización resulta ser un instrumento o herramienta de organización muy importante para cualquier empresa, no importando su tamaño y recursos disponibles, sobre todo si se trata de empresas de reciente creación, ya que define y esclarece el cómo se encuentra organizada la empresa, ésto proporcionará una idea general sobre cuál es la empresa que se dirige, cuáles son sus objetivos, qué actividades agrupadas en funciones se desarrollan con el fin de alcanzarlos, qué tipo de dirección se ejerce, entre otras cosas.

INTEGRACION.

Al consistir la etapa de integración el dotar al organismo social de los diversos recursos que se requieren para su eficiente desempeño; se deberán considerar las etapas anteriores a la misma (planeación, organización), pues en éstas se determinaron la necesidad de los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos como elementos o factores de apoyo esenciales en el desarrollo de las funciones organizacionales. Por consiguiente la integración se encuentra estrechamente relacionada con las etapas de planeación y la organización.

Al constituir la tierra (recursos materiales), trabajo (recurso humano), capital (recurso financiero) y organización (administración) los factores de producción en una empresa, del cuidado y buen uso que se le otorgue a cada uno de los mismos dependerá su óptimo aprovechamiento a fin de lograr los objetivos planteados. De ahí la importancia de su uso y planeación.

El recurso humano, considerado como el conjunto de personas con el que cuenta la empresa y que constituye, con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.), el patrimonio más valioso en tanto que representa la parte eminentemente activa en la organización, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana, por consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las personas ligadas a la misma, que serán las encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles. Por esta razón en la etapa de integración se le da el enfoque fundamentalmente a la integración del factor humano, sin dejar de tomar en cuenta a los demás recursos como son: los materiales, financieros y técnicos.

Para llevar a cabo una eficiente planeación del recurso humano se deberán de considerar primeramente: los objetivos que persigue la empresa, el inventario de recursos humanos existentes así como de igual forma la evaluación resultante del desempeño personal y colectivo de dicho personal. En lo que a objetivos se refiere, en el apartado de planeación de esta misma sección de estrategias propuestas se expone ampliamente el tema.

En la elaboración del un inventario de personal se deberán de considerar no solamente a las personas que se encuentran formalmente afiliadas a la empresa, es decir, las que se encuentran en nómina, sino también a aquellas eventuales o que presten su servicio de forma irregular y esporádica a fin de integrar en dicho balance a todas y cada una de las personas que colaboran en todas las áreas funcionales.

Una vez efectuado el inventario de personal se deberá de contrastar con los objetivos establecidos a todos los plazos, con el fin de detectar carencias, y por ende, la necesidad de nuevo personal, así mismo se deberá considerar los resultados de la evaluación del personal existente, pues esto nos dará la pauta para saber si se está sobreutilizando al personal y por consiguiente la necesidad de integración de nuevo personal. Por último, también se deberán de tomar en cuenta las posibles renunciaciones, jubilaciones y defunciones en la planeación del recurso humano.

El proceso de integración del personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en las empresas madereras se lleva a cabo de manera empírica e informal, es decir, dicho proceso compuesto por diferentes fases en la mayoría de las empresas madereras no se lleva a cabo como tal, sino que solamente se atienden algunas de sus fases y de manera informal. Esto es debido principalmente a que la ejecución de dicho proceso en estas empresa es llevado a cabo en mayor parte por el dueño de la misma.

También cabe mencionar que como se manifestó en el apartado de organización en la sección de análisis, en la mayoría de las empresa madereras no se cuenta con un departamento de personal formalmente establecido en su organigrama, puesto que las funciones del mismo son desempeñadas por el dueño de la empresa.

Si bien el dueño de la empresa detecta la necesidad de nuevo personal una vez que el existente manifiesta ser insuficiente para el eficiente desempeño en las funciones de la empresa y no a partir de una planeación determinada de dicho recurso, procede a convocar a nuevo personal utilizando como principal medio para el reclutamiento están los carteles interiores y exteriores para reclutar mano de obra y anuncios de periódicos para puestos administrativos.

Cabe resaltar que el nepotismo y compadrazgo dentro de el proceso de integración de personal en las empresas madereras tiene un gran peso en la decisión final del dueño del negocio al seleccionar finalmente al personal que se contratará. Por consiguiente, por lo general estas empresas se encuentran integradas por familiares, parientes y amigos cercanos del dueño de la empresa.

Como se menciona en el apartado de análisis de la información, sección tipos de incentivos la empresa demandará un personal más capacitado y especializado en la medida que ésta crezca y por consiguiente se incremente su problemática, esto exige también que el proceso de integración de personal para dichas empresas se perfeccione a fin de dotar a la empresa del personal más apto para desempeñar las funciones que se le soliciten. Por consiguiente, los empresarios madereros deberán de perfeccionar sus procesos de integración de personal conforme la empresa se vaya desarrollando, de igual manera la elaboración, ejecución y control de tal proceso de ser posible deberán de estar a cargo de una sola persona que se dedique única y exclusivamente a esta función.

Las evaluaciones se manejan como revisiones rutinarias del progreso departamental, en donde los logros se comparan con los objetivos acordados. Son a la vez una oportunidad para dar sugerencias acerca de cómo mejorar el desempeño y resolver problemas.

Los objetivos principales de la evaluación del desempeño son: retroalimentación del desempeño; a fin de determinar a partir de los objetivos establecidos el desempeño logrado por cada miembro de la empresa, administración de compensaciones, definición de la estructura de recompensas, incentivos o sanciones a las cuales se ha hecho acreedor el personal por su desempeño, decisiones de promoción, formuladas a partir del resultado de la evaluación y las políticas de desarrollo interno de la empresa, identificación de las necesidades de capacitación, definidas también a partir del resultado de la evaluación, así como de las políticas de instrucción de la empresa, planeación de la fuerza de trabajo, donde se identifican faltantes de personal a partir del resultado de la evaluación y del balance del inventario de personal existente, validación de los procesos de selección, en donde se determinan fallas ó aciertos dentro del proceso de selección de personal como resultado de la evaluación al mismo y su consecuente corrección.

Bajo este punto se confirma la doble función del establecimiento de los objetivos. Por una parte como función de la planeación, lo cual sirve de base fundamental para las demás fases de operación de todo el proceso administrativo y por otra parte como función de control al definirse como estándares o parámetros de realización y así conocer que tan eficiente o deficiente fue el desarrollo de actividades y en que grado se cumplieron los objetivos.

Por consiguiente, para lograr una evaluación veraz y eficiente en las empresas madereras se deberán primeramente establecer objetivos claros y precisos a alcanzar con las características de objetividad, estructuración en el tiempo, factibilidad descritas anteriormente, puesto que si no existen objetivos precisos en estos términos la evaluación del desempeño tanto colectivo como individual se vera afectada impidiendo determinar con certeza el real desempeño alcanzado y por consiguiente el grado de cumplimiento de los objetivos tanto particulares como generales.

Es importante que las evaluaciones formales sean complementadas por evaluaciones periódicas. Estas pueden ser cortas y relativamente informales, pero ayudan a identificar problemas o barreras que obstaculizan el desempeño. Finalmente un monitoreo continuo del desempeño; esto significa que cuando el desempeño se desvía de los planes ni siquiera se espera la siguiente evaluación periódica, el jefe y el subordinado discuten la situación de modo que puedan tomarse medidas correctivas en el mismo momento, con el fin de impedir que una pequeña desviación se convierta en un grave problema.

Al considerarse las evaluaciones como revisiones rutinarias del progreso departamental, en donde los logros se comparan con los objetivos acordados, dan la pauta para definir un sistema de recompensas, incentivos o sanciones acreedoras al personal de la empresa por su desempeño; estos incentivos o recompensa pueden ser del tipo promocional (decisiones de promoción interna), formuladas a partir del resultado de la evaluación y las políticas de desarrollo interno de la empresa, educacional (capacitación y adiestramiento), económicos (recompensas en numerario ya sea a partir de un incremento en el sueldo y/o salario, otorgamiento de bonos de productividad, o premios económicos) y por último los emocionales (reconocimiento público de los logros a manera de reconocimientos escritos o de forma personalizada).

Lo que resulta importante destacar para los empresarios madereros es que no deberán utilizar de forma exclusiva un sólo tipo de incentivos para todas las personas en general, ya que esto sería considerarlas iguales en términos de sus motivadores internos y personales. Es de suma importancia para el dueño de la empresa tener conocimiento de los diferentes factores que motivan a su personal para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlo a que aporte sus esfuerzos para el alcance de los objetivos organizacionales.

La integración de los demás recursos (materiales, financieros y técnicos) también se lleva a cabo a partir de la manifestación de su carencia casi absoluta en las diferentes áreas organizacionales y no a partir de una planeación debida para cada uno de los mismos, aunque se haya manifestado brindar mayormente planeación a los recursos materiales y financieros. Nuevamente reiteramos el efecto de la carencia de planeación, esta vez en la integración de los recursos necesarios que apoyen la realización de las actividades organizacionales que dan alcance finalmente a los objetivos establecidos por los empresarios.

Resultará de vital importancia para el empresario maderero planear todos los recursos con los que cuenta su negocio no perdiendo de vista sus objetivos principales los cuales le darán la pauta para saber el qué y cómo planear los requerimientos manifestados a fin de satisfacer las demandas de todas y cada una de las áreas conformantes de su organización.

La planeación que se le deberá brindar a los recursos financieros y materiales deberá basarse fundamentalmente en los presupuestos de ventas y producción que se elaboren, puesto que ambos se presentan como las metas máximas a alcanzar en cuestión de nivel de ventas y volumen de producción máximos. Por consiguiente, el empresario maderero deberá determinar a partir de dichos presupuestos la necesidad de tanto nuevas formas de financiamiento para la empresa como pueden ser: reinversión de utilidades, aportación de socios, préstamos bancarios, factoraje financiero, arrendamiento o leasing, financiamiento de los proveedores, venta de activos, etc. Así como de formas de adquisición de bienes de capital, maquinaria, equipo y herramientas y demás materiales que se requieran para alcanzar el nivel de producción proyectado en dicho presupuesto.

Cada una de estas formas de financiamiento u obtención de recursos materiales requieren de un detenido y profundo análisis en función del costo-beneficio obtenido por cada una de las mismas.

DIRECCION.

La función de dirección en una empresa se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización; mediante esta etapa del proceso administrativo los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y a utilizar su potencial que contribuya al logro de los objetivos.

Por tal razón resulta fundamental que los dueños de las empresas madereras hagan que las personas realicen sus actividades que ayuden al logro de la misión y los objetivos de la empresa, de cualquier departamento u otra unidad organizada. Es evidente que para guiar dichas actividades hacia las direcciones deseadas se requiere que el dueño de la empresa conozca lo mejor que pueda qué lleva a las personas a realizar cosas y qué es lo que las motiva. En el apartado de integración de personal se hace mención de los tipos de incentivos, recompensas o sanciones que se aplican al personal con el fin de inducirlos a que desempeñen sus actividades de la mejor manera posible.

La autoridad formal dentro de todas las empresas se presenta como una necesidad fundamental, puesto que de no existir la situación dentro de las organizaciones sería caótica; la autoridad formal implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quienes reciban las órdenes. Este tipo de autoridad deberá de ser delegada desde los niveles más altos hasta los más bajos.

Δ medida que la empresa vaya creciendo y se vayan incrementando sus problemas el dueño de la empresa se verá incapacitado a realizar la mayor parte de las funciones y por consiguiente deberá empezar a delegar autoridad para tomar decisiones a los demás miembros de la empresa. Como ya se mencionó en el apartado de planeación es recomendable que la delegación se empiece a realizar en decisiones de menor trascendencia con el fin de no afectar el desempeño global de la empresa al no seleccionarse el mejor curso de acción.

Por otra parte, la descentralización como forma de dirección resulta ser un factor motivante para los mismos miembros de la empresa, pues al tomarlos en consideración en la formulación y determinación de un curso de acción a seguir para determinada situación se les identifica más con la empresa y sus objetivos.

El dueño de la empresa deberá verse como un miembro más del equipo de trabajo en la organización, y tomar en consideración las sugerencias, observaciones y opiniones de los demás a fin enriquecer el juicio sobre el cual se determine tomar una decisión. Su papel se limita a ser guía y esclarecedor de problemas.

El atributo fundamental de los gerentes que delegan autoridad es una buena disposición para darles una oportunidad a otras personas de que realicen sus ideas. La toma de decisiones siempre implica un poco de discreción y es probable que la decisión que tome un subordinado no sea exactamente la que un superior hubiera tomado.

Los gerentes acrecentarán sus contribuciones a la firma si se concentran en las tareas que contribuyan mejor a los objetivos de ella y asignan a los subordinados otras tareas, aun cuando puedan realizar mejor estas últimas ellos mismos.

Los empresarios madereros deberán asumir una actitud de equipo y mostrar su disposición a que demás miembros de la empresa participen tanto en la determinación como en el desarrollo de objetivos otorgándoles un espacio de discreción en la toma de decisiones menores; con el objetivo de desarrollar nuevas ideas que fortalezcan las bases en la toma de decisiones.

Al permitir cierto grado de delegación de autoridad, y por consiguiente cierto grado de discreción en la toma de decisiones, los flujos de comunicación deberán de ser modificados de su forma tradicional unilateral descendente a una forma pluridireccional a través de toda la estructura organizacional y en todos los niveles jerárquicos que componen a la misma. En el apartado de estrategias de organización se describen los diversos medios de comunicación que puede adoptar el empresario maderero con el fin de agilizar el flujo de comunicación en todas direcciones y así allegarse oportunamente de la información necesaria para tomar las decisiones pertinentes.

CONTROL.

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados. Sin objetivos y planes no es posible el control, porque el desempeño se tiene que comparar con algunos criterios establecidos.

Al control como etapa dentro del proceso administrativo suele considerarse como una herramienta fundamentalmente de planeación que se separa de dicha etapa sólo y únicamente para efectos teóricos y de aprendizaje. El empresario maderero deberá comparar el desempeño efectuado con los planes establecidos para cada una de las áreas integrantes de la empresa y así poder determinar las desviaciones existentes y a su vez las correcciones necesarias a implantar a fin de lograr los planes que dan alcance a los objetivos principales de la empresa.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño (estándares) con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real, con esos niveles determinados de antemano, para determinar si existen desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

En atención al párrafo anterior, el control como etapa concluyente e inciente al mismo tiempo del proceso administrativo para cada una de las fases del mismo no puede ser considerado como una etapa exclusiva y única de una sólo área funcional (producción) ya que dentro de las principales funciones de la retroalimentación están: conocer lo que realmente se está logrando, evaluar el desempeño de los integrantes, detectar fallas o errores, corregir las desviaciones, modificar los planes, mejorar la coordinación, establecer un mejor sistema de comunicación y predecir problemas y/o soluciones, etc. Al referirnos a estas funciones no nos limitamos a una sola área funcional sino que englobamos a todas las áreas que integran a la empresa.

Se sugiere a los empresarios madereros seguir los siguientes cuatro pasos a fin de lograr un control más efectivo para todas las áreas de sus empresas:

Establecer normas o estándares de ejecución o realización.; esto consiste en fijar las unidades de medida que sirvan como puntos de referencia y que estén basadas en los objetivos establecidos en la planeación; los estándares fijados estarán relacionados con los niveles de producción, niveles o cuotas de ventas, índices de productividad, posición en el mercado, cargas de trabajo o utilidad entre otros, estos conceptos se reflejan en sus proyecciones con base en sus presupuestos (presupuesto de ventas, producción, horas-hombre).

Medición de lo que se ha hecho; que consiste en valorar las actividades y los resultados que se pretende controlar; la informar resultante debe de ser lo más actualizada, correcta y oportuna posible, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones con respecto a los logros presentes y futuros, tal como están determinados en los estándares.

Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay: cuando se presenten desviaciones desfavorables, será necesario que el empresario maderero adopte las acciones correctivas apropiadas que encaucen hacia los resultados pretendidos y establecidos en los objetivos de la planeación; el sistema de control que adopte el empresario maderero deberá hacer posible la detección pronta y oportuna de las desviaciones para corregirlas a tiempo.

Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas: dentro de las acciones sugeridas a los empresarios madereros para corregir errores o desviaciones de los estándares establecidos para el desempeño están: revisar los objetivos de la empresa, modificar las políticas y reglas desprendidas de los anteriores, cambiar procedimientos, proporcionar capacitación a su personal para mejorar el desempeño en el trabajo, utilizar los diversos medios de motivación para influir en cambios de comportamiento en las personas.

Como es observable el problema de control en las empresas madereras es eminentemente un problema de planeación, y por consiguiente las medidas que se tomen con el objeto de corregir dicha problemática deberán de incluir medidas de planeación efectivas.

CONCLUSIONES

PLANEACION.

Situación actual en las empresas madereras del D.F.

Una de las características distintivas de las empresas madereras del D.F. es la importancia casi absoluta otorgada a las áreas de ventas y producción, evidenciando sus objetivos principales que son: aumentar el nivel de ventas manejado y por consiguiente el volumen de producción. A su vez se manifiesta la falta de atención por parte de los empresarios en la determinación de objetivos en las demás áreas funcionales.

A pesar de determinarse objetivos para las principales áreas consideradas (ventas y producción) como anteriormente se señaló; éstos no se fijan de manera formal, es decir, no existe plazo para su cumplimiento, no se cuantifican u objetivisan, ni existen planes que apoyen el alcance de los mismos, sino que se fijan como meros propósitos de crecimiento y prosperidad de la empresa.

La planeación a corto plazo (menos de un año) es otra de las características que muestran las empresas madereras del D.F., derivando así que los esfuerzos de sus empresarios se encaminen al corto plazo a fin de lograr la consolidación de sus pequeños negocios, enfrentándose día con día a una problemática inmediata a resolver (cumplimiento de obligaciones de corto plazo, pago de nómina, pago de impuestos, entre otros).

Las técnicas generalizadas de planeación como lo son los pronósticos y presupuestos no observan tener casi ningún uso en la planeación de los empresarios madereros del D.F., situación que se traduce en otra de los fundamentales motivos de una carencia de visión a mediano y largo plazo por parte de dichos empresarios.

La forma centralizada de tomar sus decisiones que manifiestan los empresarios madereros del D.F. es debida a que ellos mismos protagonizan un papel multifuncional dentro de sus negocios, es decir, no limitan su función a la dirección de la empresa, sino que realizan una variada serie de actividades.

Los recursos a los que más planeación se les brinda en las empresas madereras son: los financieros y materiales derivados de sus principales objetivos antes mencionados. El recurso humano pasa a segundo término en lo que se refiere a planeación.

El proceso de toma de decisiones en las empresas madereras del D.F. manifestó ser de tipo centralizado, por tal circunstancia dicho proceso recae sobre una sola persona, misma que debe coordinarlo a fin de escoger la mejor alternativa de acción. El principal apoyo en toma de una decisión para los empresarios madereros es su experiencia y buen juicio conjuntado con algunos soportes técnicos como son los estados financieros principalmente.

Estrategias de planeación sugeridas a las empresas madereras del D.F.

Resulta sumamente importante que el empresario maderero cuente con una visión integral de su empresa, con el fin de concebirla como el conjunto de funciones e interrelaciones que le dan vida y prosperidad a su negocio. Por consiguiente, deberá de otorgar igual importancia y esfuerzo para cada una de estas áreas funcionales (ventas, compras, producción, finanzas y personal), a fin de lograr los principales objetivos que se plantee, conscientizándose que el eficiente o deficiente desempeño de una de estas áreas determinará el buen o mal funcionamiento de otra y finalmente el desempeño general de la empresa.

El empresario maderero no solamente deberá definir y comprender sus principales objetivos, sino que también los proyectará en el tiempo con el fin de comprometer y responsabilizar a los miembros de la empresa (incluyéndose el mismo) en la consecución o alcance de los objetivos (reestructuración en el tiempo de los objetivos). De igual manera el empresario maderero deberá cuantificar los objetivos (objetivización de los objetivos) en la medida de lo posible con el fin de hacerlos más comprensibles y alcanzables, así como comprometer y responsabilizar a los miembros de la empresa en la consecución de los mismos.

Otra de las características que el empresario maderero no deberá olvidar al establecer sus objetivos, es la veracidad y factibilidad en la realización de los mismos, puesto que de nada serviría a la empresa plantearse objetivos irrealistas e inalcanzables trayendo esto a consecuencia el sacrificio innecesario de recursos.

El establecer objetivos generales conlleva decisiones del empresario maderero a largo plazo respecto a los productos o servicios que la empresa desea ofrecer a sus clientes, la calidad e imagen que desea proyectar a los mismos, el manejo de nuevos productos, etc. Estos objetivos generales se traducirán en objetivos específicos que posteriormente se reducen a planes a corto y mediano plazo. Estas decisiones requerirán de una amplia perspectiva, conocimientos y convicción por parte del empresario maderero y un compromiso total y leal por parte de los demás miembros de la empresa.

Es muy importante que el empresario maderero se conscientice de la importancia de proyectar a la empresa hacia el largo plazo (más de tres años) y no únicamente enfocar sus esfuerzos de planeación en el corto plazo a fin de resolver problemas inmediatos, sino que las acciones inmediatas y mediatas que se formulen sean con el fin de apoyar o sustentar los objetivos principales de largo plazo. Esta es la única forma en que se puede darse cuenta qué tanto se avanza hacia la consolidación de su empresa.

El enunciamiento de una filosofía empresarial por parte de los empresarios madereros facilitará tanto el establecimiento como el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo expresados en los planes operacionales. La filosofía empresarial sugiere poner por escrito los principios, valores básicos y misión a los que se suscriben todos los miembros de la empresa.

En ésta se pueden incluir la responsabilidad hacia el cliente y la relación con éste; la responsabilidad hacia la comunidad y el ambiente, la responsabilidad y actitud hacia las ganancias y la reinversión; y las responsabilidades y actitudes personales dentro de la empresa.

Al ser la planeación una proyección de la empresa hacia el futuro incierto, las bases sobre las cuales cimentemos dicha planeación resultan de vital importancia al ser consideradas, por lo que el uso y difusión de otros instrumentos o herramientas además de las tradicionalmente utilizadas (estados financieros, la experiencia y buen juicio por parte del empresario) en la elaboración de los planes como son los presupuestos, pronósticos son necesarios para lograr una planeación más completa y por ende más certera de la empresa hacia el futuro.

Conforme la empresa vaya creciendo a la par y proporcionalmente crecerán también los problemas, situación que demandará una mayor participación de los demás miembros de la empresa tanto en la toma de decisiones como en el establecimiento de los objetivos y subsecuentes planes de acción, puesto que el papel multifuncional que juega el empresario maderero se verá limitado al acrecentarse la problemática tanto interna como externa de la organización.

El dueño de la empresa deberá fungir como facilitador y guía para asegurarse que se tomen decisiones viables, y que todos los interesados estén de acuerdo con la coordinación interdepartamental y con las decisiones. La actitud del empresario maderero será de apoyo, alentamiento y clarificación. Sabrá que cuanto más autoridad se le otorgue a los demás miembros de la empresa en la planeación y organización de objetivos, mayores serán las posibilidades de éxito.

Es aconsejable que las decisiones de trascendencia sean tomadas por el empresario principal o dueño de la empresa, facilitándose su labor decisiva al considerar las propuestas y sugerencias de su personal de confianza y únicamente delegue aquellas decisiones de menor trascendencia o aquellas que menos puedan afectar o poner en riesgo la responsabilidad básica del dueño de la empresa.

Cabe señalar el principio básico de la autoridad enunciado por Henry Fayol el cual señala que *"la autoridad para tomar decisiones se delega, mientras que la responsabilidad de las mismas se comparte"*.

En el proceso generalmente empleado de toma de decisiones puede emplearse una lógica-deductiva formal (acentando por escrito cada uno de sus pasos) e informal (concebirse como un simple razonamiento lógico en la toma de la decisión) por parte de los empresarios madereros. Sin embargo, entre más trascendente sea la decisión que se vaya a tomar y las consecuencias de la misma, se sugiere que se establezcan por escrito cada uno de los pasos del proceso de toma de decisión a fin de llevar a cabo un mejor análisis del mismo.

ORGANIZACION.

Situación actual en las empresas madereras del D.F.

La estructura organizacional adoptada por los empresarios madereros es la de tipo funcional aún existiendo o no un organigrama formal en donde se detallen las áreas funcionales; este tipo de estructura resulta ser la más sencilla pues muestra claramente las típicas funciones que se realizan en una empresa como son las: ventas, producción, personal, compras y finanzas, independientemente del giro de la misma. Aunque no se encuentran bien definidas dichas funciones existen y son realizadas principalmente por el dueño del negocio; particularidad de las empresas micro y pequeñas.

Otra de las particularidades manifestadas anteriormente dentro de las empresas madereras del D.F. y quizás la principal es la falta de definición de las funciones; circunstancia derivada del papel multifuncional que juega el dueño dentro de la empresa, ofuscando de esta forma el cómo y quien deben de realizar las principales funciones. Los empresarios madereros manifestaron la existencia de definición de funciones primordialmente en las áreas de ventas, producción y compras probablemente debido a que al ser consideradas las principales funciones que le dan sobrevivencia a la empresa se sepa en forma clara las actividades que se deben de desarrollar para cada una de estas áreas no importando el quién las desarrolle.

El principal tipo de comunicación existente en las empresas manifestado por los empresarios madereros del D.F. fue del tipo unilateral descendente; misma que obedece a la dirección centralizada aplicada en estas empresas con la cual se concentran las principales decisiones bajo una sola cabeza otorgando poco espacio para que los demás miembros de la empresa participen en la misma. Las únicas áreas que muestran tener una comunicación bilateral dentro de la estructura de la empresa son las de producción y compras.

Situación entendible, puesto que los obreros hacen llegar sus sugerencias al patrón en relación a las compras de materia prima a realizar, así como también en varios aspectos de la producción

Aunque formalmente no exista un sistema de quejas y sugerencias por parte de los empleados en las empresas madereras del D.F. como manifestado, las quejas y sugerencias son canalizadas de manera directa y personal del trabajador al patrón y viceversa. Esta situación es comprensible debido al tamaño del negocio, y a la falta de niveles jerárquicos dentro de este; facilitando la fluidez de la comunicación dentro de la organización al no existir niveles sobre los cuales deba detenerse la misma para posteriormente dirigirla al siguiente nivel.

Las empresas madereras del D.F. se inclinan en la utilización de manuales de políticas en las áreas de ventas y compras. Si bien las políticas sirven para facilitar la actuación y la toma de decisiones en ciertas situaciones, éstas no se encuentran ampliamente difundidas en todas las áreas de la empresa, como se manifiesta.

Por su parte, el área de producción hace uso de manuales de instructivos u operación con el fin de facilitar el desempeño de ciertas actividades, así como también instruir a los nuevos trabajadores del negocio. Los manuales de organización no observan tener un uso arraigado dentro de las empresas madereras del D.F. puesto que difícilmente cuentan con un organigrama que explique la estructura del negocio, los niveles jerárquicos y de autoridad y las relaciones que se dan entre los mismos.

Estrategias de organización sugeridas a las empresas madereras del D.F.

La estructura organizacional para una empresa deberá de ser determinada a partir de sus necesidades y características propias; de ahí la necesidad de las empresas madereras de conocer el negocio a fondo, y poder así adaptar su estructura a las particulares de la misma.

El organigrama se presenta como una herramienta de organización cuyo objeto es precisamente representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de la empresa, por consiguiente resulta importante que los empresarios madereros consideren su elaboración a fin de esclarecer los puntos antes mencionados. El organigrama de una pequeña empresa no resultará complicado de elaborar, y si de mucha utilidad, lo importante es que se cubran los aspectos tratados.

Dentro de los objetivos principales de la organización como etapa del proceso administrativo están: la identificación y clasificación de las actividades requeridas para el alcance de los objetivos definidos en la planeación, y el agrupamiento de actividades que guarden cierta afinidad en funciones o unidades operacionales.

La departamentalización por funciones en este sentido, resulta ser precisamente el proceso de agrupamiento de las actividades afines en funciones bien definidas. La departamentalización no solamente determina actividades afines a realizar para el logro de cierto objetivo funcional, sino que también define responsables de la ejecución de dichas actividades y otorga la autoridad necesaria para su desarrollo.

La definición de tales funciones resulta ser igual importante que la misma identificación de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos, ya que a medida que el papel multifuncional que juega el dueño de la empresa maderera se vea limitado por el crecimiento de la misma se acentuará más la necesidad de definición de dichas funciones a partir de una departamentalización básica en la que se definan tanto las actividades a realizar como los responsables de la operación y la autoridad otorgada para su desarrollo.

Los empresarios madereros deberán adoptar un sistema de comunicación que se apege a las necesidades y características particulares de su empresa y que acople el cúmulo de ideas, sugerencias, quejas y opiniones de todos y cada uno de sus miembros y a su vez los mantenga informados de los principales acontecimientos que se suscitan dentro y fuera de la organización.

Diferentes métodos de comunicación que pueden ser adoptados por los empresarios madereros son: reuniones regulares tanto formales como informales donde este presente tanto el patron como los trabajadores, cursos de capacitación, boletines, memorandums, tableros, buzón de quejas y sugerencias y hasta la comunicación directa y personal del patron al empleado o trabajador o viceversa.

El objeto principal en la utilización de manuales dentro de la empresa es ordenar sistemáticamente la información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo, por tal razón resulta ser un instrumento importante para la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, en la consecución de los objetivos de la empresa.

Dentro de una empresa pueden existir una diversidad de manuales que van desde manuales sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de la empresa, así como cualquier otra combinación de éstos.

Resulta muy importante que en las empresas madereras se cuente con políticas para todas las áreas que la conforman, no únicamente definidas, sino también establecidas por escrito y ampliamente difundidas en toda la empresa, a fin de lograr una homogeneización de criterios de actuación para cada una de las funciones y actividades implícitas en ellas.

Por lo tanto, se sugiere a los empresarios madereros definir políticas como guías de acción en todas las áreas funcionales, así como procurar establecerlas por escrito a manera de manuales con el fin de que todos y cada uno de los miembros de la empresa conozcan y entiendan las bases sobre las que desarrollarán su trabajo.

El manual de operación ofrece además al personal una guía del trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados. Por tal motivo el que en las empresas madereras se cuente con manuales de operación no exclusivamente para el área de producción resulta de suma importancia ya que en la medida que se utilicen se estandarizarán u homogeneizarán los métodos más eficaces de operación a lo largo de toda la empresa, además de servir como instrumento en la instrucción de nuevo personal.

Para la elaboración de un manual de instrucciones se deberá conocer ampliamente la operación que se describe a fin de determinar su óptima forma de ejecución. Los manuales de operación no solamente describen la mejor forma de llevar a cabo una labor, sino que de su aplicación ampliamente difundida se desprenden una serie de ahorros en dinero, tiempo y esfuerzo.

Por más pequeña que sea la empresa que se dirige, siempre resulta importante el hecho de que se especifique la manera en que se encuentra organizada, es decir, la estructura que sustenta la empresa. La determinación de las jerarquías existentes facilita la identificación de relaciones de autoridad-responsabilidad, el flujo de comunicación que atraviesa la estructura se especifica con el fin de identificar los canales de comunicación existentes dentro de la empresa así como la dirección del flujo.

Las relaciones interdepartamentales existentes también se encuentran definidas dentro de un manual de organización con el objeto de precisar la interrelación existente entre dos o más funciones. Por consiguiente, el manual de organización resulta ser un instrumento o herramienta de organización muy importante para cualquier empresa, no importando su tamaño y recursos disponibles, sobre todo si se trata de empresas de reciente creación, ya que define y esclarece el cómo se encuentra organizada la empresa, esto proporcionará una idea general sobre cuál es la empresa que se dirige, cuáles son sus objetivos, qué actividades agrupadas en funciones se desarrollan con el fin de alcanzarlos, qué tipo de dirección se ejerce, entre otras cosas.

INTEGRACION.

Situación actual en las empresas madereras del D.F.

Al considerar como recursos escasos tanto a los financieros como materiales, y tomando en cuenta que los principales objetivos de las empresas madereras del D.F. son: aumentar el nivel de sus ventas y a su vez el volumen de su producción, esto exige una planeación de ambos recursos, a fin de alcanzar dichos objetivos. Por otra parte el recurso humano se encuentra en segundo término en lo que a planeación respecta.

En la medida en que se acrecenten los problemas inherentes a la empresa y a su evolución y crecimiento, se incrementará también la necesidad de un personal más capacitado y especializado que satisfaga dichas demandas, y esto a su vez exigirá una planeación más estricta del recurso humano en estas empresas.

Al mostrar las empresas madereras del D.F. la existencia de evaluación del desempeño principalmente en las áreas de ventas y producción se confirma la importancia otorgada por parte de los empresarios madereros del D.F. a tales áreas habiendo determinado y fijado los objetivos para cada una de las mismas, se evalúa el desempeño de sus integrantes, a fin de determinar las acciones pertinentes a emprender en la consecución de sus objetivos.

Las demás áreas funcionales demuestran no evaluar o evaluar insignificamente el desempeño de sus miembros situación derivada de la poca importancia otorgada por parte de los empresarios, así como de la falta de objetivos determinados para cada una de estas áreas.

El motivador primordial que induce al personal a desempeñar su trabajo eficientemente según lo manifiestan los empresarios madereros del D.F. son las recompensas de tipo material o económicas consideradas como el medio mediante el cual se satisfacen otras necesidades (fisiológicas, de estabilidad, de afiliación o aceptación, de estima y de autorrealización). Con esta postura se observa en las empresas madereras una inclinación taylorista en lo que a motivadores o incentivos laborales se refiere.

Por otra parte, los incentivos del tipo educacional y promocional muestran muy poca práctica en las empresas madereras del D.F. debido principalmente a que dentro de la cultura empresarial de los madereros no se encuentra como un factor relevante para el mejor desempeño de la empresa la capacitación y educación continua de su personal.

La promoción como incentivo laboral tampoco guarda una gran uso dentro de estas empresas debido principalmente al estatismo de sus puestos. Como anteriormente se hizo referencia a medida que la empresa vaya creciendo sus problemas inherentes crecerán proporcionalmente y por consiguiente la necesidad de un personal más capacitado y especializado en las diferentes áreas de la organización; por lo tanto el incentivo educacional y promocional guardarán más importancia para cada uno de los integrantes de la empresa.

El incentivo de tipo emocional dentro de las empresas familiares es una de los principales motivadores para su personal y una de sus ventajas más grandes, atendiendo al carácter familiar de las mismas y donde cada uno de los integrantes del negocio es considerado como un miembro de esta familia.

Estrategias de integración sugeridas para las empresas madereras del D.E.

Para llevar a cabo una eficiente planeación del recurso humano se deberán de considerar primeramente: los objetivos que persigue la empresa, el inventario de recursos humanos existentes así como de igual forma la evaluación resultante del desempeño personal y colectivo de dicho personal. En lo que a objetivos se refiere, en el apartado de planeación de esta misma sección de estrategias propuestas se expone ampliamente el tema.

En la elaboración del un inventario de personal se deberán de considerar no solamente a las personas que se encuentran formalmente afiliadas a la empresa, es decir, las que se encuentran en nómina, sino también a aquellas eventuales o que presten su servicio de forma irregular y esporádica a fin de integrar en dicho balance a todas y cada una de las personas que colaboran en todas las áreas funcionales.

Una vez efectuado el inventario de personal se deberá de contrastar con los objetivos establecidos a todos los plazos, con el fin de detectar carencias, y por ende, la necesidad de nuevo personal, así mismo se deberá considerar los resultados de la evaluación del personal existente, pues esto nos dará la pauta para saber si se está sobreutilizando al personal y por consiguiente la necesidad de integración de nuevo personal. Por último, también se deberán de tomar en cuenta las posibles renunciadas, jubilaciones y defunciones en la planeación del recurso humano.

Como se menciona en el apartado de análisis de la información, sección tipos de incentivos la empresa demandará un personal más capacitado y especializado en la medida que ésta crezca y por consiguiente se incremente su problemática, esto exige también que el proceso de integración de personal para dichas empresas se perfeccione a fin de dotar a la empresa del personal más apto para desempeñar las funciones que se le soliciten.

Por consiguiente, los empresarios madereros deberán de mejorar sus procesos de integración de personal conforme la empresa se vaya desarrollando, de igual manera la elaboración, ejecución y control de tal proceso de ser posible deberán de estar a cargo de una sola persona que se dedique única y exclusivamente a esta función.

Para lograr una evaluación de personal veraz y eficiente en las empresa madereras se deberán primeramente establecer objetivos claros y precisos a alcanzar con las características de objetividad, estructuración en el tiempo, factibilidad descritas anteriormente, puesto que si no existen objetivos precisos en estos términos la evaluación del desempeño tanto colectivo como individual se verá afectada impidiendo determinar con certeza el real desempeño alcanzado y por consiguiente el grado de cumplimiento de los objetivos tanto particulares como generales.

Al considerarse las evaluaciones como revisiones rutinarias del progreso departamental, en donde los logros se comparan con los objetivos acordados, dan la pauta para definir un sistema de recompensas, incentivos o sanciones acreedoras al personal de la empresa por su desempeño, estos incentivos o recompensa pueden ser del tipo promocional (decisiones de promoción interna), formuladas a partir del resultado de la evaluación y las políticas de desarrollo interno de la empresa, educacional (capacitación y adiestramiento), económicos (recompensas en numerario ya sea a partir de un incremento en el sueldo y/o salario, otorgamiento de bonos de productividad, o premios económicos) y por último los emocionales (reconocimiento público de los logros a manera de reconocimientos escritos o de forma personalizada).

Lo que resulta importante destacar para los empresarios madereros es que no deberán utilizar de forma exclusiva un solo tipo de incentivos para todas las personas en general, ya que esto sería considerarlas iguales en términos de sus motivadores internos y personales. Es de suma importancia para el dueño de la empresa maderera tener conocimiento de los diferentes factores que motivan a su personal para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlo a que aporte sus esfuerzos para el alcance de los objetivos organizacionales.

Resultará de vital importancia para el empresario maderero planear todos los recursos con los que cuenta su negocio no perdiendo de vista sus objetivos principales los cuales le darán la pauta para saber el qué y cómo planear los requerimientos manifestados a fin de satisfacer las demandas de todas y cada una de las áreas conformantes de su organización.

La planeación que se le deberá brindar a los recursos financieros y materiales deberá basarse fundamentalmente en los presupuestos de ventas y producción que se elaboren, puesto que ambos se presentan como las metas máximas a alcanzar en cuestión de nivel de ventas y volumen de producción máximos. Por consiguiente, el empresario maderero deberá determinar a partir de dichos presupuestos la necesidad de tanto nuevas formas de financiamiento para la empresa como pueden ser: reinversión de utilidades, aportación de socios, préstamos bancarios, factoraje financiero, arrendamiento o leasing, financiamiento de los proveedores, venta de activos, etc. Así como de formas de adquisición de bienes de capital, maquinaria, equipo y herramientas y demás materiales que se requieran para alcanzar el nivel de producción proyectado en dicho presupuesto. Cada una de estas formas de financiamiento u obtención de recursos materiales requieren de un detenido y profundo análisis en función del costo-beneficio obtenido por cada una de las mismas.

DIRECCION.

Situación actual en las empresas madereras del D.F.

Como se hace mención en apartados anteriores, el tipo de dirección predominante en las empresas madereras del D.F. es del tipo autoritaria patriarcal, al existir una centralización tanto en la toma de decisiones generales como en la autoridad de la empresa. Los trabajadores y empleados en estas empresas perciben al patrón o dueño de la misma como la máxima autoridad a la cual se le debe guardar respeto y obediencia, ya que en la medida en que lo hagan se ganarán el aprecio y simpatía del patrón y por consiguiente una mayor aprobación en su desempeño dentro de la empresa.

La comunicación atendiendo al tipo de dirección ejercida en las empresas madereras como mencionado en el apartado de análisis de la información en la sección de comunicación es de tipo unilateral-descendente, pues generalmente la única comunicación que existe en este tipo de empresas es del patrón al trabajador/empleo a manera de órdenes a acatar; también se destaca el hecho de que la comunicación se da sin intermediarios jerárquicos sino de forma personalizada y directa del patrón al trabajador.

En cuanto a motivadores empleados por parte de los empresarios madereros para incentivar el desempeño de su personal, se manifiesta utilizar primordialmente los incentivos de tipo económico o material lo cual define una tendencia de tipo taylorista por parte de los empresarios madereros ya que se considera que el dinero como medio motivante satisfará a otro tipo de necesidades no únicamente las del tipo económico y material sino también de seguridad, prestigio, afiliación, y finalmente también la autorrealización.

La principal ventaja en las empresas madereras es su carácter preponderantemente familiar, ya que apesar de que como citado anteriormente el dueño de la empresa guarda una imagen patriarcal ante sus subordinados, y exige obediencia y fidelidad, los trabajadores y/o empleados en este tipo de empresas tienen muy arraigado el concepto de pertenencia e identidad organizacional, puesto que al aceptar pertenecer a la empresa, aceptan también el hecho de que los dirijan de tal forma y permanecer fieles a la filosofía originalmente empleada en este tipo de empresas.

Estrategias de dirección sugeridas para Las empresas madereras del D.E.

Resulta fundamental que los dueños de las empresas madereras hagan que las personas realicen sus actividades que ayuden al logro de la misión y los objetivos de la empresa, de cualquier departamento u otra unidad organizada. Es evidente que para guiar dichas actividades hacia las direcciones deseadas se requiere que el dueño de la empresa conozca lo mejor que pueda qué lleva a las personas a realizar cosas y qué es lo que las motiva.

A medida que la empresa vaya creciendo y se vayan incrementando sus problemas el dueño de la empresa maderera se verá incapacitado a realizar la mayor parte de las funciones y por consiguiente deberá empezar a delegar autoridad para tomar decisiones a los demás miembros de la empresa. Como ya se mencionó en el apartado de planeación es recomendable que la delegación se empiece a realizar en decisiones de menor trascendencia con el fin de no afectar el desempeño global de la empresa al no seleccionarse el mejor curso de acción.

Por otra parte, la descentralización como forma de dirección resulta ser un factor motivante para los mismos miembros de la empresa, pues al tomarlos en consideración en la formulación y determinación de un curso de acción a seguir para determinada situación se les identifica más con la empresa y sus objetivos.

El dueño de la empresa maderera deberá de verse como un miembro más del equipo de trabajo en la organización, y tomar en consideración las sugerencias, observaciones y opiniones de los demás a fin enriquecer el juicio sobre el cual se determine tomar una decisión. Su papel se limita a ser guía y esclarecedor de problemas.

Los empresarios madereros deberán asumir una actitud de equipo y mostrar su disposición a que demás miembros de la empresa participen tanto en la determinación como en el desarrollo de objetivos otorgándoles un espacio de discreción en la toma de decisiones menores; con el objetivo de desarrollar nuevas ideas que fortalezcan las bases en la toma de decisiones.

Al permitir cierto grado de delegación de autoridad, y por consiguiente cierto grado de discreción en la toma de decisiones, los flujos de comunicación deberán de ser modificados de su forma tradicional unilateral descendente a una forma pluridireccional a través de toda la estructura organizacional y en todos los niveles jerárquicos que componen a la misma.

CONTROL.

Situación actual en las empresas madereras del D.F.

Los estados financieros figuran ser el principal mecanismo de control que utilizan los empresarios madereros del D.F.; en éstos se muestran los resultados obtenidos en el ejercicio de un año, por lo tanto se pueden comparar los resultados entre un ejercicio y otro. También se determina la obtención y aplicación de los diferentes recursos de la empresa, los márgenes de ganancia y pérdida y la distribución de los activos y pasivos de la misma. Dicha respuesta coincide con el hecho de que la principal base de planeación de estos empresarios son los datos históricos, mismos que se ven reflejados en los estados financieros y pueden ser comparados a fin de establecer la base sobre la cual se cimentará la planeación general de la empresa y por consiguiente las acciones que se emprenderán.

Al entender la productividad como el cociente resultante de la relación entre los insumos empleados y los resultados obtenidos, las empresas madereras manifiestan utilizar como unidad de medida de productividad principalmente el volumen para las áreas de ventas, producción y compras. Dicha unidad de medida se adapta únicamente al área de ventas mostrando una mayor o menor productividad en función al volumen que se maneje en esta área.

La unidad de medida para la productividad en el área de producción se estipula con base en los ahorros efectuados durante el proceso de producción mismo (manejo adecuado de costos), no con base al volumen de producción manejado. Por su parte el área de finanzas manifiesta utilizar como principal unidad de medida de la productividad a las utilidades, medida coherente al definirse el margen de ganancias o pérdidas como indicador de la productividad para tal área. La productividad en el área de personal se manifiesta a partir de las horas-hombre empleadas, unidad coherente con esta área puesto que el recurso humano es el principal insumo utilizado en el desempeño de su función.

La falta de una planeación precisa en la que se formulen y determinen los objetivos y metas generales de las empresas madereras del D.F. para cada una de sus áreas funcionales provoca que no se cuente con estándares o parámetros de control efectivos a fin de detectar oportuna y eficazmente las desviaciones que pudieran existir, para implementar las correcciones pertinentes en pro del alcance de los objetivos generales.

Como es observable el problema de control en las empresas madereras del D.F. es eminentemente un problema de planeación, y por consiguiente las medidas que se tomen con el objeto de corregir tal problema deberán de incluir medidas de planeación efectivas.

La mayoría de los empresarios madereros manifestaron el uso más difundido de controles de calidad en el área de producción por considerar que la calidad de sus productos está en función únicamente del cuidado y atención que se le preste a su proceso de elaboración, dejando en segundo término el control de calidad en las demás áreas funcionales.

Si bien entre los empresarios madereros no existe una idea en común de lo que es la calidad y qué calidad se desea ofrecer, coinciden en determinarla a partir de diferentes factores como lo son: precio, servicio o atención, calidad en materia prima y diferenciación.

Estrategias de control sugeridas a las empresas madereras del D.F.

El empresario maderero deberá comparar el desempeño efectuado con los planes establecidos para cada una de las áreas integrantes de la empresa y así poder determinar las desviaciones existentes y a su vez las correcciones necesarias a implantar a fin de lograr los planes que dan alcance a los objetivos principales de la empresa.

El control como etapa que eslabona tanto el inicio como el fin del proceso administrativo, y que está presente en cada una de las fases del mismo no puede ser considerado como una etapa exclusiva y única de una sola área funcional (producción) ya que dentro de las principales funciones de la retroalimentación están: conocer lo que realmente se está logrando, evaluar el desempeño de los integrantes, detectar fallas o errores, corregir las desviaciones, modificar los planes, mejorar la coordinación, establecer un mejor sistema de comunicación y predecir problemas y/o soluciones, etc.

Se sugiere a los empresarios madereros seguir los siguientes cuatro pasos a fin de lograr un control más efectivo para todas las áreas de sus empresas:

Establecer normas o estándares de ejecución o realización.; esto consiste en fijar las unidades de medida que sirvan como puntos de referencia y que estén basadas en los objetivos establecidos en la planeación; los estándares fijados estarán relacionados con los niveles de producción, niveles o cuotas de ventas, índices de productividad, posición en el mercado, cargas de trabajo o utilidad es entre otros, estos conceptos se reflejan en sus proyecciones con base en sus presupuestos (presupuesto de ventas, producción, horas-hombre).

Medición de lo que se ha hecho: que consiste en valorar las actividades y los resultados que se pretende controlar; la información resultante debe de ser lo más actualizada, correcta y oportuna posible, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones con respecto a los logros presentes y futuros, tal como están determinados en los estándares.

Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay: cuando se presenten desviaciones desfavorables, será necesario que el empresario maderero adopte las acciones correctivas apropiadas que encaucen hacia los resultados pretendidos y establecidos en los objetivos de la planeación; el sistema de control que adopte el empresario maderero deberá hacer posible la detección pronta y oportuna de las desviaciones para corregirlas a tiempo.

Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas: dentro de las acciones sugeridas a los empresarios madereros para corregir errores o desviaciones de los estándares establecidos para el desempeño están: revisar los objetivos de la empresa, modificar las políticas y reglas desprendidas de los anteriores, cambiar procedimientos, proporcionar capacitación a su personal para mejorar el desempeño en el trabajo, utilizar los diversos medios de motivación para influir en cambios de comportamiento en las personas.

Como es observable el problema de control en las empresas madereras es eminentemente un problema de planeación, y por consiguiente las medidas que se tomen con el objeto de corregir dicha problemática deberán de incluir medidas de planeación efectivas.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, Fernando; **Administración de recursos humanos**; México; Edit. Trillas; cuarta ed.; 1991.
- Baca, Gabriel; **Evaluación de proyectos**; México; Edit. Mac Graw Hill; tercera ed.; 1995
- Barajas, Jorge; **Curso introductorio a la administración**; México; Edit. Trillas; segunda ed.; 1990.
- Cámara Nacional de la Industria Forestal; **Memoria estadística**; México; Edit. S.A.R.H.; 1992, 1993, 1994.
- Chiavenato, Idalberto; **Introducción a la teoría general de la administración**; México; Edit. Mac Graw Hill; segunda ed.; 1991.
- Duhalt, Miguel; **Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas**; México; Edit. Fondo editorial F.C.A.; segunda ed.; 1990.
- Grabinsky, Salo; **La empresa familiar**; México; Edit. Del verbo emprender; cuarta ed.; 1994.
- Kras, Eva; **La administración mexicana en transición**; México; Edit. Iberoamericana; primera ed; 1994.
- Koontz, Harold y Wehrlich Heinz; **Administración**; México; Edit. Mac Graw Hill; novena ed.; 1991.
- Méndez, José Silvestre; **Economía y la empresa**; México; Edit. Mac Graw Hill; primera ed.; 1993.
- S.E.P. **Guía de planeación y control de las actividades forestales**; México; Edit. Fondo de Cultura Económica; primera ed.; 1981.
- Shao, Stephen; **Estadística para economistas y administradores de empresas**; México; Edit. Herrero hnos; vigésima ed.; 1988.
- Stoner, James A.F. y Wankel Charles; **Administración**; México; Edit. Prentice Hall; tercera. ed.; 1989.
- Terry, George R. Y Franklin, Stephen G.; **Principios de administración**; México; Edit. CECSA; primera ed.; 1991.

Zorrilla, Santiago: *Introducción a la metodología de la investigación*; México: Edit. Aguilar León; séptima ed.; 1992.

GLOSARIO

Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Análisis de puestos método de investigación utilizado para estudiar y describir en forma genérica o analítica las funciones que deben realizarse en el puesto.

Auditoría operacional es la evaluación continua e independiente realizada por un "staff" de auditores internos, de las operaciones contables, financieras y de otro tipo de empresas.

Autoridad es el derecho de un puesto a ejercer la discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona o grupo de las mismas.

Capacitación adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico o administrativo.

Comité grupo de personas a quienes como grupo, se les encomienda algún asunto.

Comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo éste último la información.

Conflicto es la existencia de incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona.

Control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos.

Control directo es encontrar de quién es la responsabilidad de la desviación indeseable y hacer que esa persona la corrija. Es investigar la causa de un resultado no satisfactorio hasta encontrar a las personas responsables del mismo y hacer que corrijan sus prácticas.

Control preventivo es prevenir antes de que ocurran las desviaciones indeseables. Es desarrollar mejores gerentes que apliquen con habilidad conceptos, técnicas y principios y quienes observen los problemas de administración y gerenciales desde un punto de vista de sistemas, eliminando así los resultados indeseables ocasionados por una administración deficiente.

Delegar otorgar, conferir, confiar.

Departamento es un área bien delimitada, una división o una sucursal de una organización sobre la que un gerente tiene la autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Descentralización de autoridad es la tendencia a distribuir la autoridad en la toma de decisiones a través de toda la organización.

Dignidad individual significa que se tiene que tratar a las personas con respeto, sin importar cual sea su puesto en la organización.

Dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Estándares son simplemente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa completo de planeación en el cual se toman medidas de desempeño en forma tal, que los gerentes puedan recibir señales de cómo van las cosas, y por consiguiente, no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Estrategias programas generales de acción y despliegue de recursos para la obtención de los objetivos generales de la organización.

Estructura organizacional estructura funcional de una organización, es decir, las actividades diferenciadas con arreglos a la división de trabajo las cuales se establecen a la misma mediante reglas y son encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos.

Evaluación del puesto es el análisis que se hace de las relaciones entre los diversos puestos para poder determinar su importancia y así, remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Grupo dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de las metas comunes.

Índice de rotación es el cociente resultante en términos porcentuales de dividir el número de bajas en el año entre el promedio de personas que trabajan en la empresa durante el mismo año.

Integración tercera etapa del proceso administrativo en la que se define cómo ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario del personal disponible, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de la carrera, compensación y capacitación.

Liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta.

Motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Representa la diferencia en lo que hará una persona.

Motivadores son cosas que inducen a una persona a desempeñarse, son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos. También son los medios mediante los cuales se pueden conciliar necesidades opuestas o que pueden intensificar una de ellas con lo que se le dará prioridad sobre otras.

Objetivos los objetivos desde el punto de vista administrativo son la razón de existencia de las organizaciones sociales al señalar los resultados esperados para el futuro como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la planeación del proceso administrativo.

Organización es la segunda etapa del proceso administrativo en la que se identifican y clasifican las actividades requeridas, agrupan las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, se asigna a cada agrupamiento un gerente con autoridad para supervisarla y se obliga a realizar una coordinación horizontal y vertical en la organización.

Plan curso detallado de acción establecido a partir de los objetivos generales de la organización social, señalando los costos y los factores que se requieren para su formulación y operación.

Planeación primera etapa del proceso administrativo en la que se establecen los resultados u objetivos esperados en forma y tiempo y la forma en que se pretende lograrlos.

Poder es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Políticas constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones

Presupuestación es la formulación de planes para un determinado periodo futuro en términos numéricos. En sí son declaraciones de resultados anticipados, bien sea en términos financieros o en términos no financieros.

Procedimientos son planes que se establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras.

Proceso administrativo serie de partes o funciones administrativas individuales (planeación, organización, integración, dirección y control) que integran el proceso administrativo total.

Programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

Promoción es un cambio dentro de la organización a un puesto más elevado, con mayores responsabilidades y donde se requieren habilidades más complejas.

Propósitos es la función o tarea fundamental que tienen las organizaciones sociales y la cual le es asignada por la sociedad.

Puesto conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.

Reclutamiento es el proceso de atraer a los candidatos para ocupar los puestos en la estructura organizacional.

Reglas describen la acción y no acción requerida y específica, y no permiten discreción.

Selección es el proceso mediante el cual se escogen entre los candidatos, ya sea de fuera o dentro de la empresa, al más idóneo para ocupar el puesto vacante.

Terrenos forestales son los suelos que por estar propensos a una erosión intensa, necesitan estar protegidos por la vegetación forestal (árboles, vegetación arbustiva o matorrales) para asegurar su perpetuidad. También es suelo forestal el que por ser de reciente formación geológica necesita una cubierta vegetal permanente para asegurar la formación de suelo fértil.

Toma de decisiones es seleccionar entre alternativas de acción un curso viable de operación.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO

El presente cuestionario se elaboró en forma de matriz, es decir, se relacionan un determinado número de constantes, que en este caso son las principales áreas o funciones de la empresa, con un cierto número de variables establecidas que en el cuestionario se presentan a manera de preguntas.

Existen preguntas que ofrecen solamente dos alternativas de respuesta para cada una de las áreas mencionadas (preguntas no. 1,2,3,10,11,12,15,17,18,19,21 y 23). Podrán existir respuestas alternas para cada una de las áreas en este tipo de preguntas, es decir, tomando como ejemplo la pregunta no. 3.:

Existencia de planeación (¿existe planeación en?)

	SI	NO
Ventas	X	
Compras	X	
Producción	X	
Finanzas		X
Personal		X

También existen preguntas correlacionadas (preguntas no. 2, 17), es decir, que guardan una relación o conexión las unas con las otras. En el cuestionario, a fin de señalar dicha relación y para facilitar su análisis, se señala con un asterisco (*) la respuesta puente y en un paréntesis se indica el número de pregunta a la que se deberá pasar (pregunta relacionada). Una vez contestada la pregunta relacionada, se regresará a la pregunta puente y se continuará con el orden que se seguía anteriormente en el cuestionario. A fin de esclarecer lo anterior, se tomará como ejemplo la pregunta no. 2.:

Ejecución de objetivos (¿se fijan objetivos?)

	SI*	NO
Ventas	X	
Compras	X	
Producción	X	
Finanzas		X
Personal		X

* pase a la pregunta no. 12.

En este caso, para las áreas de ventas, compras y producción, se deberá de pasar a la pregunta no. 12 (pregunta relacionada), pudiendo ser alternas las respuestas:

¿Los objetivos se establecen por escrito en forma clara?

	SI	NO
Ventas	X	
Compras		X
Producción		X
Finanzas		
Personal		

Una vez contestada dicha pregunta se deberá regresar al orden que seguía el cuestionario inicialmente (pregunta 3.).

Existen también preguntas con más de 2 alternativas de respuesta para cada área o función de la empresa (preguntas 4,5,6,7,8,13,14,16,22). En este tipo de preguntas, la respuesta puede variar para cada una de las áreas, o bien, mantener una uniformidad. Para esclarecer lo anterior, tomaremos como ejemplo la pregunta 4.:

Plazo en años (de la planeación)

	< 1	1 - 3	>3
Ventas		X	
Compras	X		
Producción	X		
Finanzas			
Personal			

Las áreas que no lleven ninguna planeación se dejarán en blanco.

En la última parte del cuestionario (preguntas a 24 a 27), las preguntas son directas, debiéndose señalar la respuesta de las alternativas propuestas.

AREA DEPARTAMENTO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
	Definición de objetivos		Factor de objetivos		Existencia de parámetro		Paso en años		Bases de la parámetro		Toma de decisiones		Parámetro en el uso de recursos		Medios de control		Se incluye en el organigrama en base de		Existe coordinación en la toma de decisiones		Se define con claridad las funciones	
	SI	NO	SI*	NO	SI	NO*	Menor de 1	1	2	3	Mayor de 3	Directiva	Operativa	Operativa	Operativa	Operativa	Operativa	Operativa	Operativa	Operativa	Operativa	Operativa
VENTAS																						
COMPRAS																						
PRODUCCION																						
FINANZAS																						
PERSONA:																						

* Paso a la pregunta 12

* Paso a la pregunta 6

* Paso a la columna 10

AREA DEPARTAMENTO	12		13		14		15		16		17		18		19		20		21		22		23	
	¿Los objetivos se establecen por escrito y formalizados?		¿La comunicación de las actividades operativas se da en forma		¿Con base en qué se establecen los planes de trabajo?		¿Existe evaluación de desempeño?		¿Existe un sistema de incentivos?		¿Se cuenta con un sistema de sueldos y salarios que sea equitativo para los empleados?		¿Existe un sistema de control de costos?		¿Existe un sistema de medición de desempeño?		¿Qué método se utiliza para el control de costos?		¿Existe un sistema de control de calidad?		¿Existe un sistema de control de inventarios?		¿Existe un sistema de control de personal?	
	SI*	NO	Informal	Formal	Directiva	Operativa	Mayor de 3	Menor de 3	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Señala el número de puntos de costo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VENTAS																								
COMPRAS																								
PRODUCCION																								
FINANZAS																								
PERSONA:																								

* Paso a la pregunta 3

* La productividad de ventas se controla en volumen

* La productividad de finanzas se controla en utilidades

* La productividad de personal se controla en las horas hombre

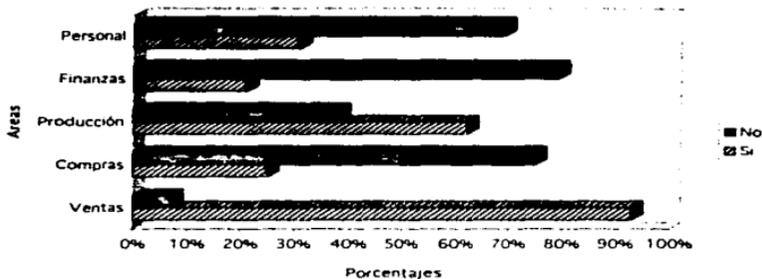
* La productividad en producción se controla en el costo

1 Paso a la columna 10

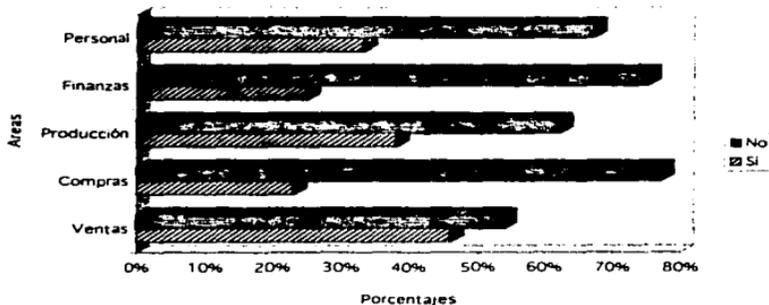
2 Paso a la columna 20

Anexo gráficas

Determinación de objetivos

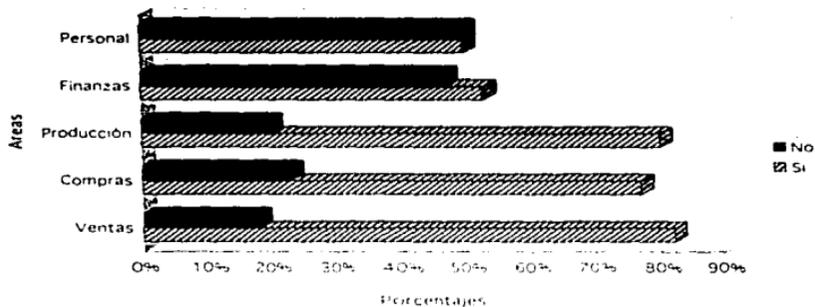


Fijación de objetivos

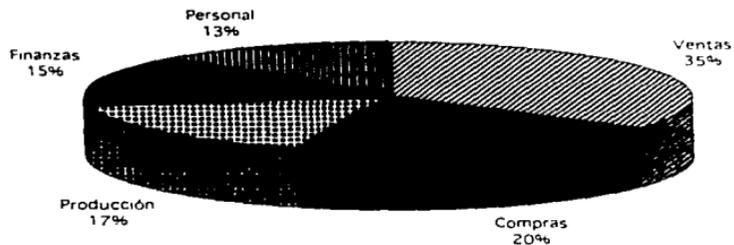


Anexo gráficas

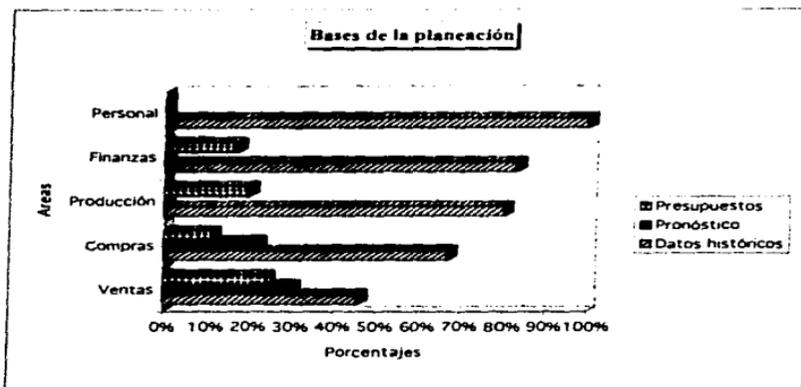
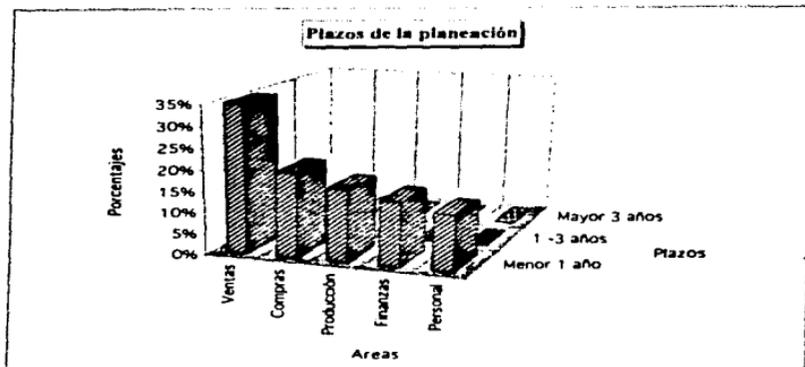
Existencia de planeación



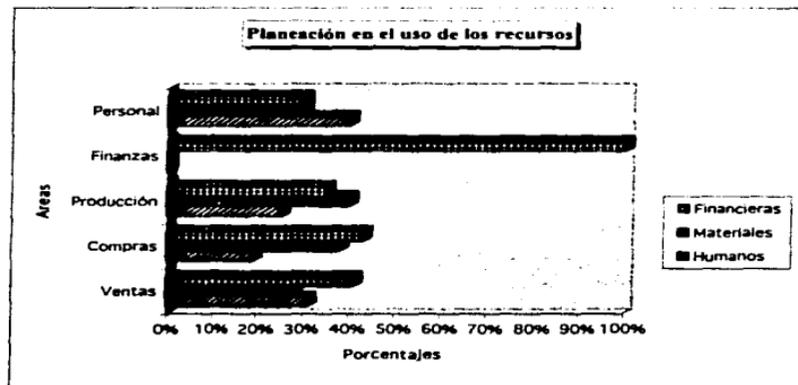
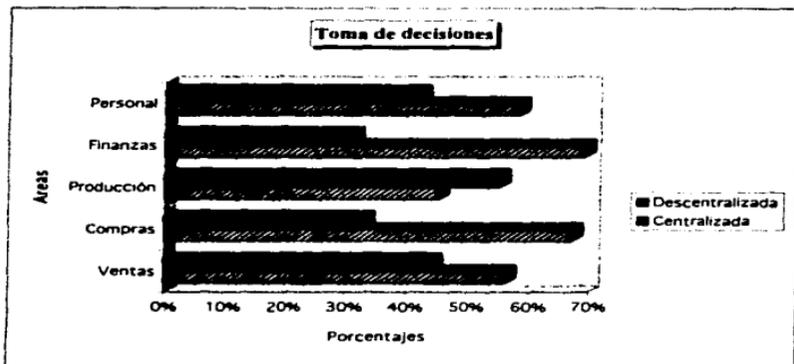
Planeación a corto plazo



Anexo gráficas

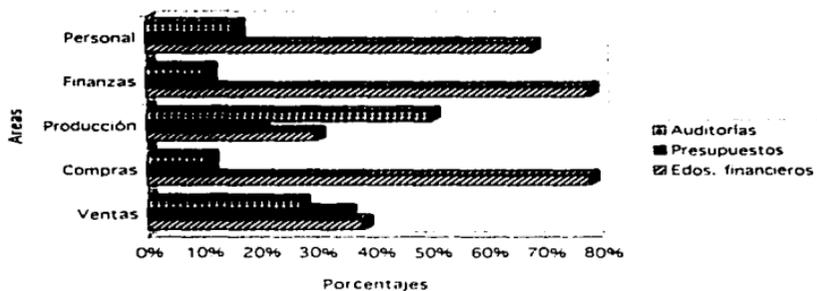


Anexo gráficas

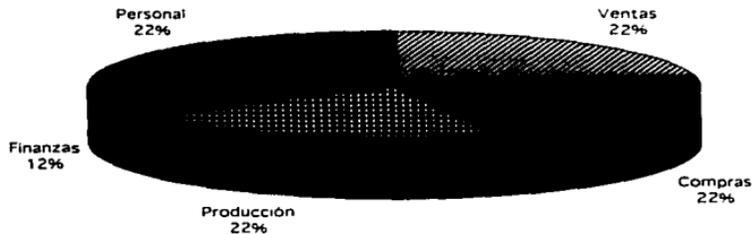


Anexo gráficas

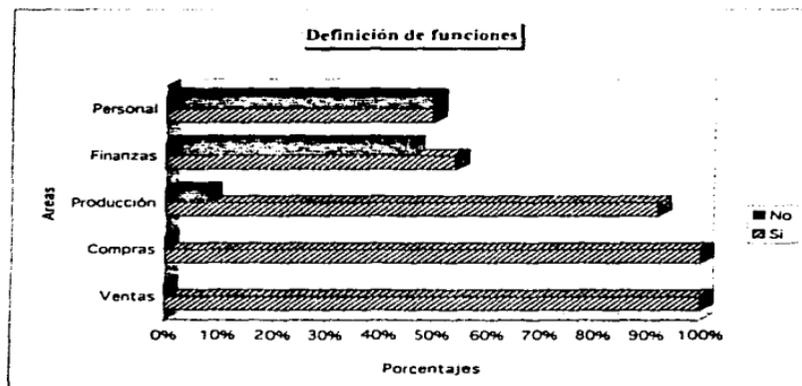
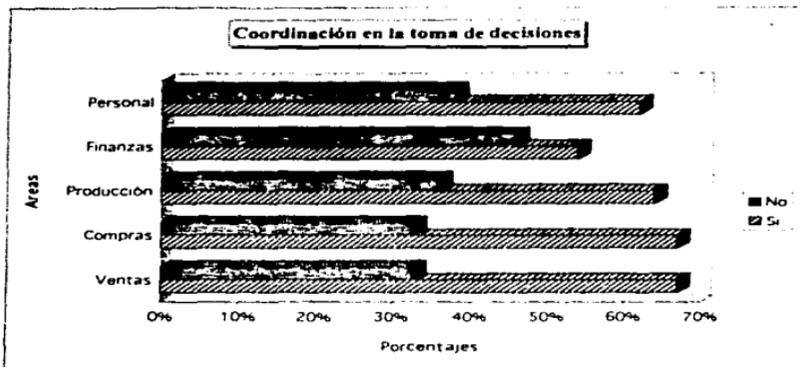
Mecanismos de control



Estructura organizacional

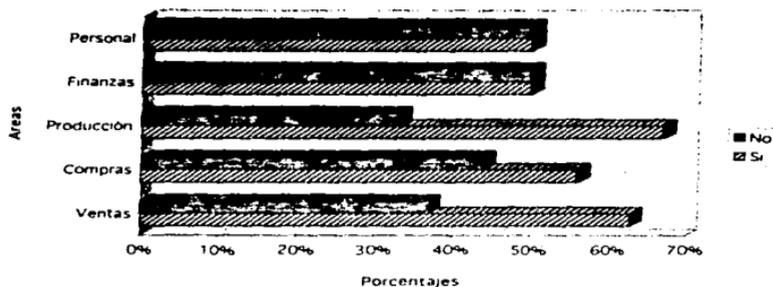


Anexo gráficas

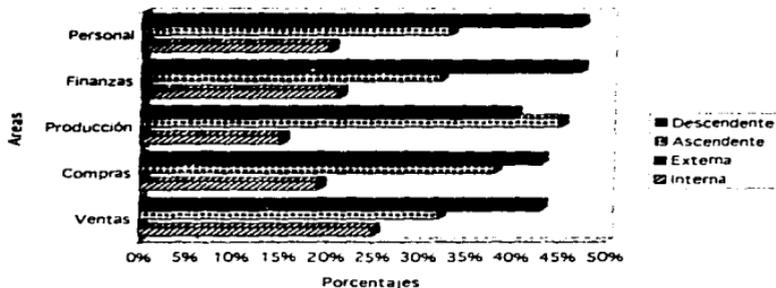


Anexo gráficas

Establecimiento de objetivos

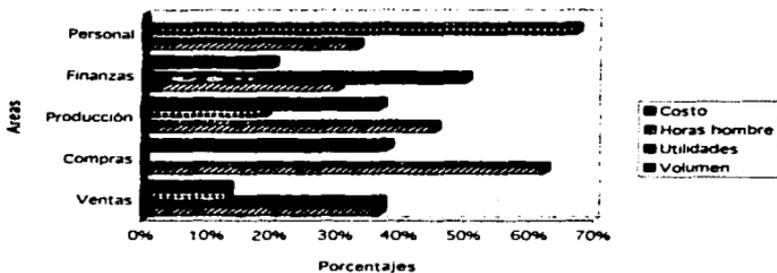


Comunicación en la organización

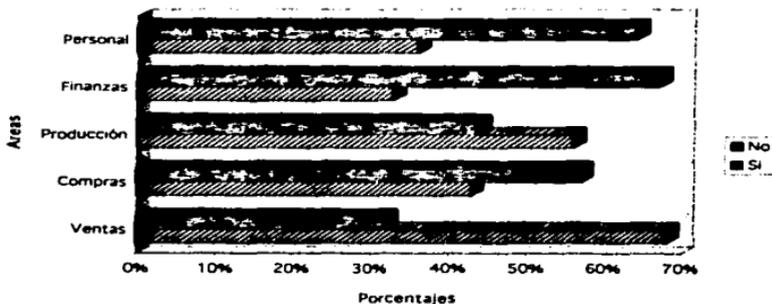


Anexo gráficas

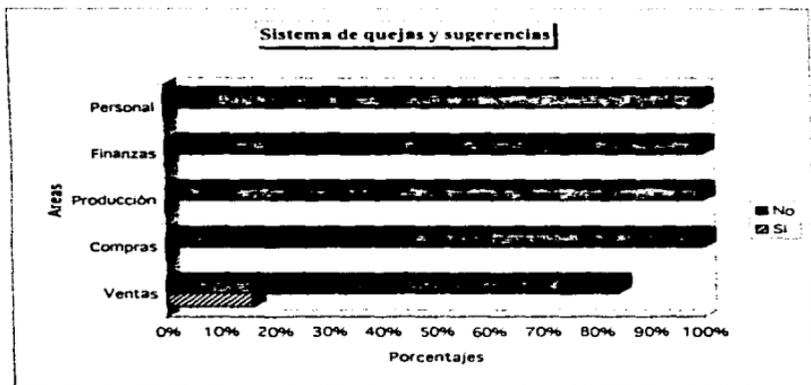
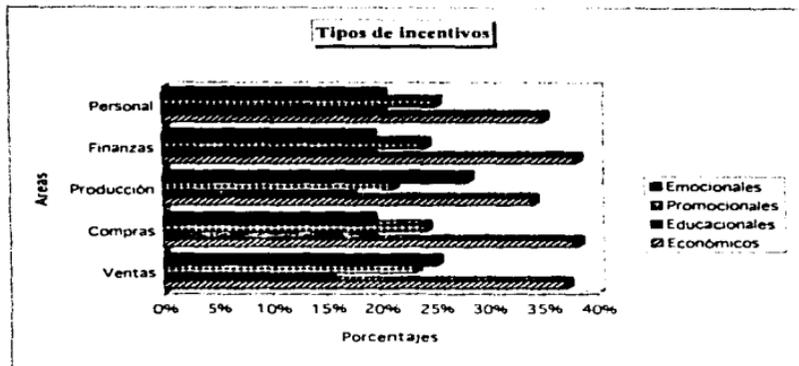
Medidas de productividad



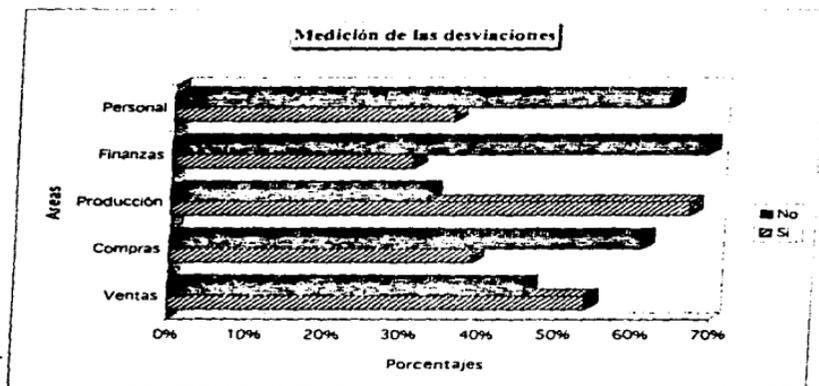
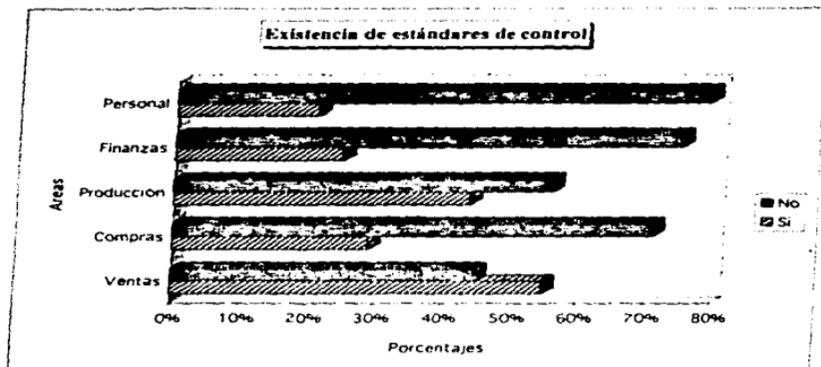
Evaluación del desempeño



Anexo gráficas

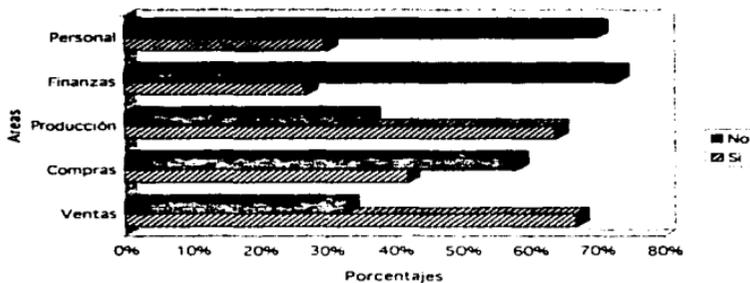


Anexo gráficas

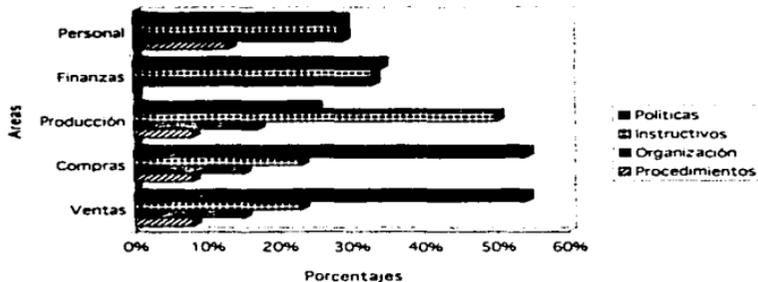


Anexo gráficas

Corrección de las desviaciones



Existencia de manuales



Anexo gráficas

