

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El Proceso Administrativo Aplicado en la Industria Siderúrgica (Caso Específico)

Seminario de Investigación Administrativa
Que para obtener el título de
Licenciado en Administración

p r e s e n t a n :
Atonal Pulido Mariano Manuel

Garduño Martínez Victor

Mosqueda Castillo Alejandro

Rubio Gama Gabriel

Sosa Medellin José Luis

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LAE. Y CP. MANUEL DEVESA A.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO
EN LA INDUSTRIA SIDERURGICA"
(CASO ESPECIFICO)

INDICE GENERAL

	Página
<u>INTRODUCCION</u>	1
CAPITULO I	
<u>ANTECEDENTES GENERALES E IMPORTANCIA DE LA SIDERURGIA EN MEXICO.</u>	
1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS	3
1.2. IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA EN LA ESTRUCTURA ECONOMICA DE MEXICO	6
1.3. CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA EN MEXICO	10
1.4. CONCLUSIONES	19
CAPITULO II	
<u>ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACION.</u>	
2.1. LA ADMINISTRACION Y SU IMPORTANCIA	20
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	23
2.3. FUTURO DE LA ADMINISTRACION	26
CAPITULO III	
<u>PLANEACION</u>	
3.1. NATURALEZA, PROPOSITO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION	28
3.2. ESTABLECIMIENTO Y DETERMINACION DE OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	32
3.3. ELABORACION DEL PROGRAMA	43

	Página
3.4. IMPLANTACION Y PROCEDIMIENTO DE LA PLANEACION	49
3.5. CONCLUSIONES	54

CAPITULO IV

ORGANIZACION.

4.1. GENERALIDADES E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION	56
4.2. LINEAMIENTOS PARA ELABORAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	59
4.3. PROCESO Y DINAMICA DE LA ORGANIZACION	62
4.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA (ACTUAL Y MODIFICADA)	65
4.5. DEPARTAMENTALIZACION BASICA	85
4.6. RELACIONES DE AUTORIDAD EN LINEA Y STAFF	88
4.7. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION	92
4.8. EL CAMBIO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	95
4.9. CONCLUSIONES	99

CAPITULO V

INTEGRACION

5.1. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA INTEGRACION	101
5.2. INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO	103
5.2.1. Reclutamiento	104
5.2.2. Selección	106
5.2.3. Introducción	113
5.2.4. Desarrollo	115
5.3. INTEGRACION DEL RECURSO TECNICO Y MATERIAL	121
5.3.1. Clasificación	121
5.3.2. Pasos para su obtención	123
5.4. CONCLUSIONES	125

CAPITULO VI

DIRECCION.

6.1. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA DIRECCION	127
6.2. LA DIRECCION Y SU EJERCICIO EN LOS NIVELES JERARQUICOS	131
6.3. DIRECCION Y COORDINACION	136
6.4. MOTIVACION, COMUNICACION Y SUPERVISION	141
6.5. CONCLUSIONES	160

CAPITULO VII

CONTROL.

7.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL	162
7.2. SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL	165
7.3. TECNICAS ESPECIALES DE CONTROL	169
7.4. LA EJECUCION Y SU CONTROL	174
7.5. MANERA DE EJECUTAR UNA ADMINISTRACION EFECTIVA	178
7.6. CONCLUSIONES	182

<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	184
---------------------------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	196
---------------------	-----

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

Al formarse toda sociedad ha iniciado un camino, - que debe ser llevado a cabo en cada una de sus etapas de formación, las cuales al ser ejecutadas cumplen con el objetivo primordial que es el de satisfacer necesidades de la misma, - tales como: de bienestar, seguridad y desarrollo.

Como es conocido, la base fundamental de una sociedad es su infraestructura, que debe ser lo más sólida posi--ble, de manera tal que ayude al progreso de un país.

Una de las fuentes que alimentan y contribuyen a - fortalecer la infraestructura es la Industria Siderúrgica.

La Industria Siderúrgica tanto en México como a nivel mundial, es básica e importante y coadyuva al adelanto - de una nación, ya que, gracias a la elaboración de productos generados a través de esta rama industrial, ayudan a los di--ferentes sectores productivos del país como a la construc---ción y transformación.

Con el fin de resaltar y dar a conocer la importanan

cia que reviste para cualquier organismo el Proceso Administrativo, presentamos la siguiente investigación aplicada a una empresa mexicana del ramo siderúrgico, en la que se pretende dar un enfoque realista de cómo se lleva a cabo la Administración, mediante el análisis de cada una de las etapas del proceso.

Dicho proceso nos muestra de una manera completa y detallada todos aquellos factores integrantes de las funciones organizacionales, y que para efecto de nuestro estudio lo consideramos con las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; que nos dan la pauta para llevar a cabo una buena Administración, siempre y cuando en cada etapa se cumplan con las premisas, principios y funciones de cada una de ellas.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES E IMPORTANCIA DE LA
SIDERURGICA EN MEXICO

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Epoca Prehispánica. México se encuentra dotado de grandes riquezas y en especial de hierro, siendo este mineral conocido antes de la llegada de los españoles, pero dado el desconocimiento de su uso, no llevaban a cabo explotación alguna. Hemos de citar como nota importante en esta etapa, - que abarca hasta la conquista de México, que las primeras -- fraguas fueron utilizadas para forjar en Tlaxcala diversos - objetos como: herraduras de caballo, flechas y otras armas - de hierro.

Epoca Colonial. El hierro en los primeros coloni-- zadores de la Nueva España, pasó a ocupar un lugar privile-- giado para poder seguir imponiendo su régimen, es por eso -- que los herreros de Cortés forjaban los instrumentos y armas más indispensables con la chatarra que lograban obtener. Es-- te es el marco de referencia que da inicio a la manufactura--

de hierro en la Nueva España.

Dada la creciente necesidad manifestada acerca del hierro como consecuencia del inevitable incremento de la colonización española, se hizo necesario un reglamento que controlara los costos del trabajo de herrería, primordialmente para evitar abusos, por ésto surge la primera ordenanza.

Uno de los estímulos hacia la explotación del hierro, fue el florecimiento de la civilización europea, dando con esto un amplio desarrollo de artes y oficios manuales, - particularmente para los trabajadores del hierro.

Epoca Independiente. Debido al descontento por la situación social e injusta en México, se deseaba hacer de ésta una entidad autónoma y autosuficiente, lo cual dió origen al movimiento de Independencia. Posteriormente se fueron estableciendo varios ingenios en beneficio del hierro, como -- fueron: "La Ferrería", "La fundición de Piedras Azules", etc.

En éstas prevalecían sistemas de: máquinas de so--
plete movidas por una gran rueda hidráulica, cortinetes, moru

Gómez Haro, Octavio. La Política Siderúrgica de México.
Ediciones del Doctorado en Administración Pública del I.P.N.
México, D.F. 1976.

teros, cilindros y tornos que años después fueron evolucionando, así encontramos que las principales ferrerías se situaban en los estados de: Jalisco, Hidalgo, México y Oaxaca.

Epoca Contemporánea. La industria del metal en México nace en el año de 1900, con el establecimiento de la - Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S.A., pero también surge La Consolidada, que fué la primera empresa integrada en América Latina, porque además de la explota---ción minera producía acero y lo convertía en producto terminado, fué la única empresa mexicana productora de arrabio - hasta el año de 1944.

El estímulo que motivó a la inversión de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S.A., fue el establecimiento del sistema ferroviario, además de incrementar el comercio y mercado a nivel nacional.

1.2. IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA EN LA ESTRUCTURA ECONOMICA DE MEXICO.

"Acero más energía igual a desarrollo".

La siderurgia y el desarrollo económico de México. Debido a los acontecimientos de orden internacional, no pueden considerarse aisladamente los problemas económicos y sus proyecciones futuras de un país, por ésto se hace necesario abordar el estudio y análisis del papel que desempeña la Industria del Hierro y el Acero en el desarrollo integral. Para esto se requiere optimizar al elemento humano y los recursos materiales y tecnológicos, así como los financieros, los cuales tienen como objeto satisfacer las necesidades económicas imperantes dentro de nuestra sociedad.

El gobierno tomó en 1980 una decisión importante, la cual se refería a integrar y coordinar bajo una sola dirección a las empresas siderúrgicas de participación estatal. Con esta política se trata de solventar las necesidades crecientes de acero, con el fin de coadyuvar al crecimiento industrial.

A través de la integración de la Industria Siderúrgica, se han obtenido los siguientes beneficios:

- a) La mejor programación de la producción contribuye en gran parte a las exigencias del mercado.
- b) La unificación de los sistemas de comercialización ha logrado una mayor eficiencia y mejores servicios para los sectores consumidores de los productos derivados del acero.
- c) Otro de los beneficios obtenidos, consiste en una mejor coordinación de las actividades de las empresas, siendo éste, producto de la unificación de criterios comunes para la planeación del crecimiento y operación de las empresas.

Hasta ahora los resultados han sido positivos, por lo que se ha reflejado en la satisfacción de la demanda interna de ciertos productos en los que tradicionalmente había faltantes, pero existen otros productos que se cubren mediante importaciones complementarias.

La estructura y nivel de precios se encuentran en un 30% en promedio por debajo de los internacionales, esto refleja una descapitalización creciente en el sector, además el transporte nacional es insuficiente para el suministro de materias primas y distribución de artículos terminados.

El Plan Global de Desarrollo constituye otro de --

los instrumentos básicos que nos han servido para señalar y-
conocer de las necesidades de producción de tipo siderúrgico,
ya que se considera como un pilar de la industria mexicana.

Como resultado de todo ésto, los que conforman la-
Industria Siderúrgica deben de planear de acuerdo a su capa-
cidad y proporción, así como, a la ampliación y estableci-
miento de nuevas fábricas. Hay que mencionar como caso impor-
tante el acuerdo al que llegaron gran número de empresas ac-
tualmente semi-integradas que es el de unirse para preredu-
cir minerales de hierro que ellos mismos utilizarán como ma-
teria prima en la producción de acero.

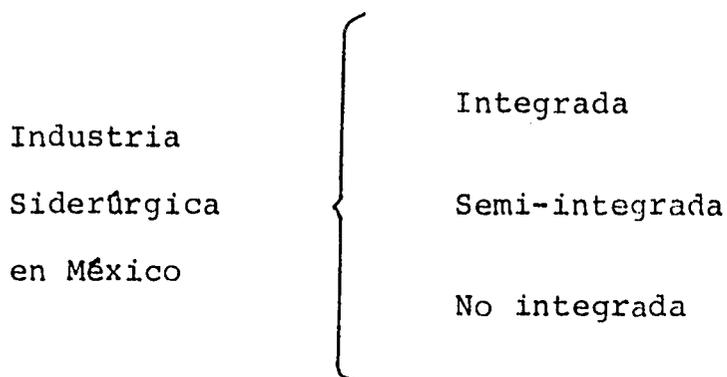
Existen algunos problemas en la consecución de los
objetivos y en la satisfacción de la demanda, tales como:

- 1.- Cuellos de botella en el transporte de mate-
rias primas, así como en la producción.
- 2.- Hay insuficiencias en el suministro de mate-
rias primas.
- 3.- Baja calidad de minerales, que repercute en el
proceso de producción.
- 4.- Existe una baja de inversiones en los proyec-
tos para acelerar los programas de explotación,
exploración y beneficio de las materias primas.

- 5.- Desequilibrio en la transformación de acero, -
en cuanto a sus líneas de producción.
- 6.- Se encuentra muchas veces un equipo obsoleto,-
para acelerar la eficiencia de sus operaciones.

1.3. CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA EN MEXICO.

Para ubicarnos dentro del contexto económico industrial, y enfocar de una manera específica nuestro estudio, - vemos que es necesario delimitar, y por lo tanto emitir una clasificación de la Industria Siderúrgica en México, estableciendo de esta forma sus principales características.



Industria Siderúrgica Integrada.- Este tipo de industria se caracteriza porque se utiliza como materia prima el mineral de hierro, obteniendo al final de su proceso los siguientes productos: lámina, varilla, palanquilla.

Entre las principales encontramos:

- Altos Hornos de México, S.A., (AHMSA)
- Fundidora de Monterrey, S.A. (FMSA)
- Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA)
- Siderúrgica Lázaro Cárdenas - Las Truchas, S.A.
(SICARTSA)
- Tubos de Acero de México, S.A., (TAMSA)

Industria Semi-integrada. Está constituida por -- aquellas empresas que elaboran lingote de acero en cantida-- des reducidas a través de la fundición de chatarra, siendo - así procesada en hornos eléctricos. Por otra parte, este mismo lingote de acero es transformado en productos finales.

Las empresas que conforman esta industria son di-- versas, entre las que encontramos las siguientes:

- Aceros Ecatepec, S.A.
- Aceros Nacionales, S.A.
- Campos Hermanos, S.A.
- Laminadora Krimerman, S.A.
- Aceros Chihuahua, S.A.
- Fundidora de Aceros Tepeyac, S.A.
- Aceros Industriales, S.A.
- Fundiciones de Hierro y Acero, S.A.
- Siderúrgica Potosina, S.A. de C.V.
- Siderúrgica Nacional, S.A.

Industria Siderúrgica No Integrada.- La característica que la hace diferente a las demás industrias que com--- prenden el ramo (integrada y semi-integrada), es que en sus procesos de producción se parte de productos elaborados, utili

lizando de esta manera material relaminable, lingote de acero y otros artículos intermedios que son producidos por las empresas ya mencionadas.

Esta industria se compone por un gran número de -- plantas pequeñas, y su producción es de volúmenes reducidos, siendo sus productos de consumo final.

Empresas que componen este grupo:

- Laminadora Azcapotzalco, S.A.
- Siderúrgica Mexicana, S.A.
- Barras y Perfiles, S.A.
- Fundidora y Laminadora Anáhuac, S.A.
- Transformadora de Acero, S.A.
- Central Laminadora, S.A.
- Aceros de Jalisco, S.A.
- Aceros de Sonora, S.A.
- Fundidora y Laminadora, S.A.

Otras de las diferencias que caracterizan a las empresas siderúrgicas no integradas, es que sus sistemas de -- producción no son tan complejos como las de la empresa integrada.

Esta investigación se limita al estudio de la industria siderúrgica semi-integrada, cuyas características ya fueron mencionadas. El estudio a realizar se llevó a cabo en una empresa perteneciente al ramo, dándole un enfoque de tipo administrativo, basados en la inquietud de lo que representa el acero para toda estructura económica y en particular para México.

A continuación se presenta una serie de cuadros -- que muestran:

Cuadro A. Producción nacional de acero por empresa.

Cuadro B. Producción de acero en Latinoamérica.

Cuadro C. Producción de acero a nivel mundial.

Cuadro A.

PRODUCCION DE ACERO POR EMPRESA
-miles de toneladas-

EMPRESA	1979	1980	1981	1982
AHMSA	2,700	2,975	3,255	3,500
FMSA	1,050	1,175	1,300	1,400
SICARTSA	750	850	675	1,065
HYLSA	1,540	1,650	1,700	1,700
TAMSA	420	450	450	500
NO INTEGRADAS	958	1,027	1,089	1,155
TOTAL	7,418	8,127	8,469	9,320
DEMANDA DE ACERO <u>1/</u>	7,058	7,792	8,656	9,422
DIFERENCIA	360	335	(187)	(102)

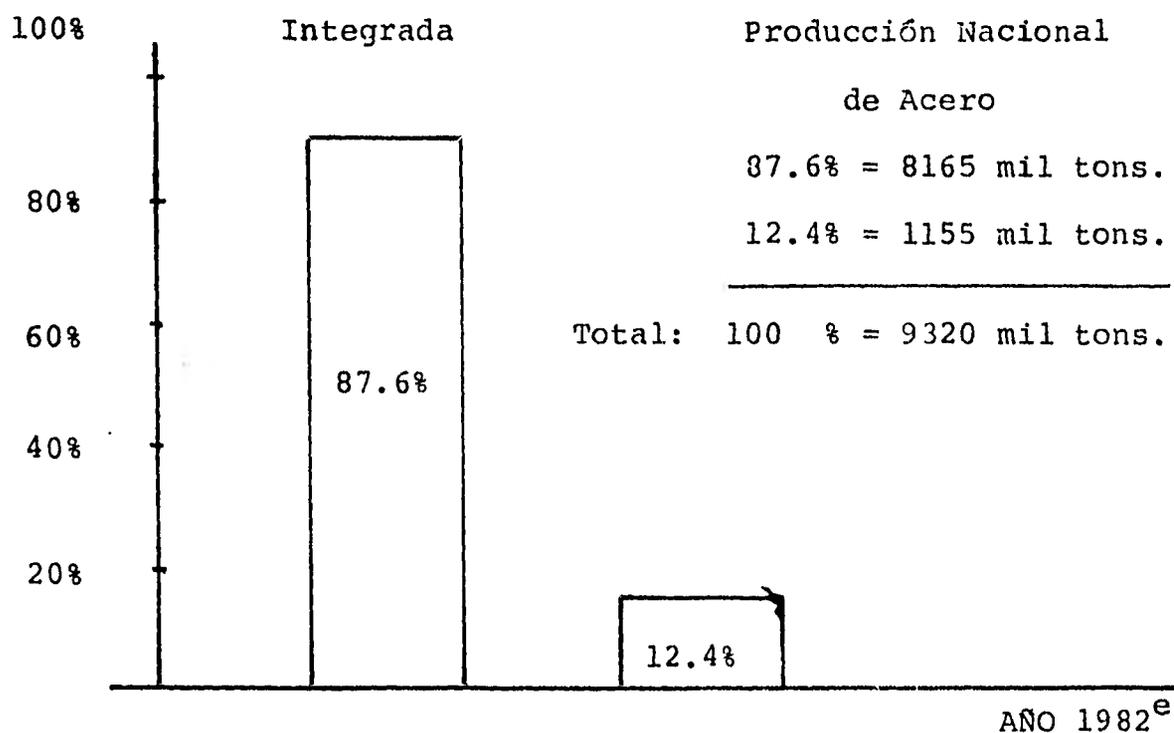
1/ No incluye las demandas extraordinarias de PEMEX.

Nota.- El dato de producción usado en esta comparación representa un porcentaje de los programas de producción presentados por las empresas, calculado de acuerdo al grado de cumplimiento alcanzado en los últimos años.

FUENTE: 2o. Simposium sobre educación, información e investigación en la Industria Siderúrgica. (memoria) Instituto Tecnológico Regional de Saltillo. Dic. 1978.

El índice nacional de acero ha experimentado una -
tendencia de superación (cuadro anterior), ésto como un he--
cho muy significativo, sin embargo, no podemos afirmar que -
hemos alcanzado a cubrir las necesidades del país, porque se
sigue importando para satisfacer las demandas de acero requere-
das, ya que encontramos un déficit de 102 mil toneladas de
acero por cubrir en el año de 1982. (e)

En la presente gráfica se puede apreciar la rela--
ción de producción que existe entre las empresas Integradas-
y No-Integradas, para el año de 1982. (e)



Vemos que la capacidad de producción de las empre-

(e) estimado.

sas Integradas para el año de 1982^e, representa un 87.6% del total de la producción de acero, y el 12.4% corresponde a la capacidad de producción de las No-Integradas. Esto equivale a una diferencia del 75.2% entre ambas empresas, dado que -- las Integradas cuentan con una mayor capacidad instalada, re quiere de una mayor inversión y por consiguiente un alto índice de financiamiento. Es importante hacer notar que entre sendas empresas no hay competencia, sino que se complementan una con otra, para poder satisfacer las demandas del merca-- do.

(e) Estimado.

Cuadro B.

PRODUCCION DE ACERO EN LATINOAMERICA POR PAISES 1977-1981.

(miles de toneladas)

PAIS	1977	1978	1979	1980	1981
ARGENTINA	2,676	2,781	3,245	2,725	2,385
BRASIL	11,141	12,205	13,816	15,337	13,211
CHILE	548	593	656	714	640
COLOMBIA	327	391	361	401	391
CUBA (E)	250	300	350	350	350
<u>MEXICO</u>	<u>5,601</u>	<u>6,775</u>	<u>7,117</u>	<u>7,156</u>	<u>7,605</u>
PERU	369	374	420	470	359
URUGUAY	17	9	16	15	26
VENEZUELA	881	840	1,480	1,974	2,029
OTROS	13	65	122	137	130
TOTAL	21,833	24,303	27,583	29,279	27,330
	=====	=====	=====	=====	=====

(E) ESTIMADO

FUENTE: ILAFA E I.I.S.I.

PRODUCCION MUNDIAL DE ACERO POR PAISES

1977-1981 (miles de toneladas)

PAIS	1977	1978	1979	1980	1981
U. R. S. S.	146,655	151,436	149,087	149,100	150,000
E. U. A.	113,700	124,313	123,276	100,608	108,500
JAPON	102,405	102,105	111,748	111,406	101,700
R. F. A.	38,984	41,253	46,040	43,840	41,900
CHINA	23,700	31,780	34,480	37,040	38,000
ITALIA	23,335	24,283	24,250	26,522	24,500
FRANCIA	22,094	22,841	23,360	23,162	21,000
POLONIA	17,841	19,250	19,218	20,000	17,500
REINO UNIDO	20,467	20,367	21,523	11,341	15,500
CHECOSLOVAQUIA	15,054	15,294	14,817	14,800	15,500
CANADA	13,631	14,892	16,054	15,883	14,800
RUMANIA	11,457	11,779	12,909	13,500	13,500
BRASIL	11,253	12,205	13,893	15,311	13,100
ESPAÑA	11,169	11,339	12,248	12,672	12,900
BELGICA	11,256	12,601	13,442	12,320	12,300
KOREA DEL SUR	4,347	4,969	7,610	8,606	10,700
INDIA	10,009	10,099	10,126	9,431	10,500
SUDAFRICA	7,295	7,902	8,876	8,974	9,100
<u>MEXICO</u>	<u>5,601</u>	<u>6,775</u>	<u>7,117</u>	<u>7,156</u>	<u>7,600</u>
AUSTRALIA	7,338	7,596	8,119	7,594	7,500
R. D. A.	6,850	6,976	7,024	7,000	7,400
KOREA DEL NTE.	4,000	5,080	5,400	5,800	6,000
PAISES BAJOS	4,923	5,583	5,806	5,264	5,400
AUSTRIA	4,093	4,355	4,917	4,616	4,600
LUXEMBURGO	4,329	4,790	4,949	4,618	3,800
.....
TOTAL:	641,786	679,863	706,289	676,560	673,300
	=====	=====	=====	=====	=====

FUENTE: I. I. S. I.

1.4. CONCLUSIONES.

Con base en un análisis comparativo histórico, podemos afirmar que la consolidación de la siderurgia, ha sido premisa fundamental en las normas determinantes del crecimiento económico de cualquier nación, pero no hay que olvidar -- que las acciones que se orientan a promover el desarrollo de be sustentarse en una coherencia estructural con las aspiraciones generales del progreso.

La siderurgia está considerada como factor principal de esta evolución y se enfrenta por ello mismo, a la --- obligación de ser incansable en la búsqueda de su propia superación.

Así solo con su afán de mejoramiento puede cumplir la exigencia de sus compromisos, de ello deben estar perfectamente conscientes tanto las empresas privadas productoras, como las organizaciones de participación estatal representativas de la industria.

CAPITULO II

ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACION

2.1. LA ADMINISTRACION Y SU IMPORTANCIA.

El nivel de vida del hombre se puede medir por el grado en que puede proporcionar así mismo y a su familia lo necesario para subsistir y disfrutar de su existencia. También se puede decir que ese nivel de vida, es consecuencia directa de una mayor o menor productividad de bienes y servicios, cuya disponibilidad va a dotar al hombre de una serie de ventajas como son las siguientes:

- Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo - como de bienes de producción, a un costo y a un precio menor.
- Mayores ingresos reales.
- Mejoras en las condiciones de vida y trabajo, -- con la inclusión de satisfactores en su desarrollo.
- En general, un esfuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

Ante dichas exigencias del medio ambiente para con el mundo empresarial, los responsables de elevar la productividad han ido creando una serie de técnicas y herramientas - que le permitan lograr los puntos anteriores; y la Adminis--tración surge como una respuesta para agilizar las activida--des necesarias con el propósito de optimizar la producción.- "El conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxi--ma eficiencia un organismo social a la realización de sus ob--jetivos". (1)

Si analizamos con atención la definición anterior, podremos detectar la esencia de la Administración, la que po--demos resumir en un sólo término: "El logro de la máxima efi--ciencia". Y al buscar incansablemente la eficiencia en cada--uno de los órganos de la empresa, nos encontramos en la posi--ción de mejorar nuestros programas, sistemas, procedimientos y políticas que lleven consigo un mayor rendimiento en las - partes de la entidad, y todas en conjunto incrementos lógica--mente el índice de producción, permitiéndonos con ésto tener al alcance los beneficios antes mencionados, ofreciendo ser--fiel reflejo del progreso alcanzado.

(1) Sisto Velazco, Eugenio. La Administración base fundamen--tal en el Desarrollo de la Empresa. Revista de Contabili--dad y Administración. UNAM, 1960. Pág. 10.

He aquí el papel que ha tomado la Administración - en las empresas y los organismos sociales, siendo el punto - clave que nos traerá mejores resultados, equipándonos de lo - suficiente para hacer frente a las demandas imperantes de la sociedad.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Habiendo definido el lema de la Administración como la búsqueda de la eficiencia en los organismos públicos y privados, los estudiosos de ésta han formulado diversos modelos del proceso administrativo, con sus respectivos puntos de vista. Dichos modelos se muestran en el siguiente cuadro.

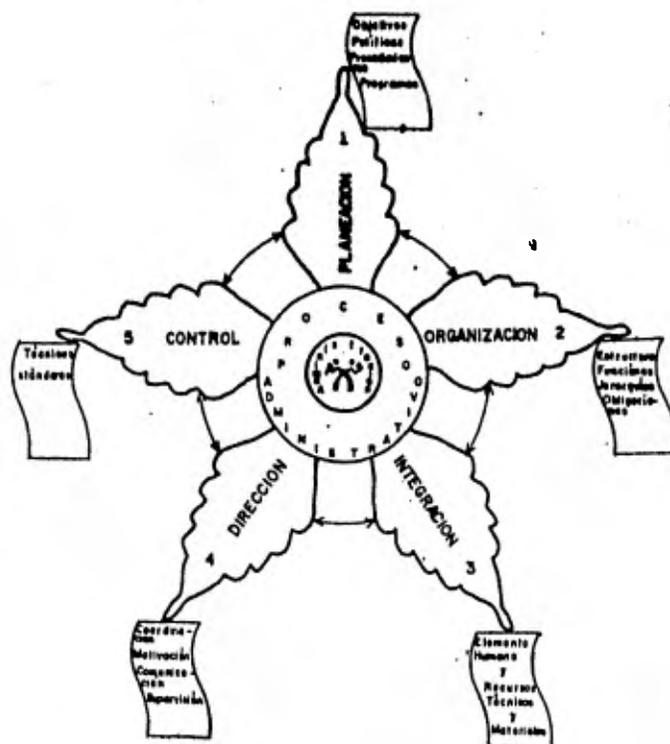
(2)

AUTOR	AÑO	E T A P A S			
HENRY FAYOL	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización	Coordinación Comando	Control
SILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización	Obten- ción de re- curso	Dirección Control
R.C. DAVIS	1951	Planeación	Organización		Control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	Planeación	Organización	Inte- gra- ción.	Dirección Control
JOHN F. MEE	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización	Ejecución Motivación	Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización	Coordinación	Control
DALTON Mc. FARLAND	1958	Planeación	Organización		Control
AGUSTIN REYES P.	1960	Previsión Planeación	Organización	Inte- gra- ción	Dirección Control
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	Organización	Inte- gra- ción.	Dirección y Ejecución Control
ANTONIO FERNANDEZ A	1967	Planeación	Implementación		Control

(2) José Antonio Fernández Arena. Bibliografía.

Con el fin de estudiar, analizar y aplicar mejor la administración, hemos considerado el Proceso Administrativo con las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, con el objeto de apreciar hasta donde sea posible sus alcances y limitaciones, ya que, este modelo engloba todos los aspectos generales de la Administración, concretándonos al estudio de las diversas técnicas y reglas aplicadas a cada etapa.

En el siguiente esquema se aprecia la interrelación de todas y cada una de las etapas del Proceso Administrativo.



La Administración se auxilia del Proceso Administrativo, el cual consta de una serie de etapas (como se aprecia en el esquema), estas cuentan con ciertas reglas que son fundamentales para el desempeño de las actividades propias de cada una de ellas. Ahora bien, debemos señalar que deben estar perfectamente interrelacionadas para que de esta forma se eviten posibles desviaciones en cuanto a su aplicación -- dentro de la estructura de cualquier organización.

2.3. FUTURO DE LA ADMINISTRACION.

La Administración como técnica que rige la vida social, y considerado como un instrumento de organización para el hombre presenta un panorama digno de su conocimiento y aplicación, dado que la sociedad moderna contempla un desarrollo acelerado de la técnica y de la ciencia. La Administración de hoy se encuentra en una dimensión diferente, que trasciende el sentido pragmático que le han dado las diversas escuelas, a través de su propia evolución. (3)

Debemos entender que la acción de administrar no se atribuye únicamente a la gerencia o a los altos niveles de una empresa, ni es un instrumento para la explotación del obrero, así como para manipular y controlar las grandes masas de un país. Por tal motivo se pretende la información de profesionales que practiquen una administración autogestionaria, la cual venza el reto de la vida económica, política y social del individuo, tratando de lograr su participación íntegra y así evitar la enajenación y frustración de un mundo moderno, para la supervivencia y construcción de una sociedad justa y más humana.

(3) Ríos Szalay, A. Paniagua Aduna, A. Origen y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas. México, 1977. Pág. 204.

Es importante señalar que un conocimiento administrativo no se da en abstracto, y que encuentra su origen en la práctica y experiencia cotidiana, bajo técnicas y características que suponemos propias de las empresas mexicanas, pero estamos conscientes de encontrarnos bajo una dependencia en lo que se refiere a esta disciplina, proporcionando muchas veces técnicas y procedimientos inadecuados a los problemas reales y objetivos que ocurren en nuestras organizaciones.

De esta manera es importante el desarrollar una teoría administrativa adecuada a las condiciones específicas de nuestro medio. El futuro de nuestra Administración dependerá de que todas aquellas personas interesadas en un desarrollo logren una independencia para nuestros diferentes sectores, así como, para la población en total.

El ofrecimiento de un mayor auge hacia la investigación e impulso de la propia profesión, proporcionará beneficios para todas aquellas personas interesadas en el ramo administrativo y especialmente hacia todas aquellas empresas tanto públicas como privadas, para que de esta manera se trate día a día de ir perfeccionando todos los sistemas administrativos.

CAPITULO III

PLANEACION

3.1. NATURALEZA, PROPOSITO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

La empresa por ser una unidad productiva e indisoluble juega un papel importante dentro de toda sociedad, cuyo objetivo primordial es la satisfacción de las necesidades que imperan dentro de ella. Por tal motivo cabe hacer notar que uno de los aspectos fundamentales para toda la empresa lo constituye la Planeación, siendo definida como: "Planear consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización." (1)

Tomando en cuenta la definición de Reyes Ponce, entendemos que primeramente se debe de elegir el camino más viable, coordinado éste a su vez por una serie de principios trayendo como consecuencia una precisión en los planes y dar

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa, México, 1981. Pág. 165.

margen a las modificaciones que se presenten, así como la --
unificación en uno solo.

Por otra parte debemos de establecer la secuencia-
lógica de operaciones que deben de ser ejecutadas, con el -
fin de que se ajusten al tiempo que se le haya asignado a ca
da uno de los planes, ésto fundamentado en estadísticas para
conocer el logro obtenido.

De acuerdo a lo anteriormente escrito, considera--
mos que la Planeación es: "La elección de un curso de acción
entre varias alternativas propuestas, reuniendo además todos
aquellos recursos técnicos, materiales y al elemento humano,
que son necesarios para el logro de los objetivos."

La Planeación, siendo tan importante dentro de to-
da organización, se fundamenta en una serie de aspectos gene
rales (económicos, políticos, sociales y tecnológicos), los-
cuales influyen de una manera determinante para la fijación-
de planes y objetivos, los que al ser llevados eficientemen-
te, nos darán como resultado una mejor Administración en - -
cualquier tipo de empresa. Por todo ésto la razón de ser de
la planeación requiere que los planes dirijan la acción ha--
cia el objetivo final, así es como la planeación administra-
tiva busca una mejor manera de coordinar las actividades pa-
ra llegar a los fines deseados. Al planear se está tratando

de desempeñar de una manera más eficiente el manejo de las - demás funciones empresariales (Organización, Integración, Dirección y Control), mediante las cuales se pretende una buena ejecución y control necesarios para corregir las desviaciones que puedan surgir en el transcurso de la acción de los planes.

El propósito o fin de la Planeación es el de facilitar los elementos requeridos para que toda organización -- marche por buen camino, ésto nos marca la pauta para determinar; ¿qué es lo que queremos?, ¿con qué lo vamos a lograr? - ¿cómo vamos a llevar a cabo? y ¿cuándo vamos a lograrlo? En pocas palabras ¿cuál es nuestro negocio?

La experiencia nos ha enseñado que tanto para realizar un viaje, como para llevar a cabo la dirección de una compleja empresa, es necesario pensar y planear qué es lo -- que vamos a hacer antes de efectuarlo. De ahí que la planeación revista una gran importancia, ya que, en base a ella se reduce la incertidumbre futura. Por lo tanto el dirigente -- que obtiene la información necesaria y que selecciona la forma más adecuada para cumplir con las tareas, está formulando los planes necesarios y adecuados para que cada parte de la organización contribuya al logro del objetivo final.

Cuando establecemos una adecuada planeación estamos dando lugar a la aplicación de un control satisfactorio, siendo éste uno de los principales aspectos que nos darán la evaluación de hasta qué punto hemos logrado nuestras metas y objetivos.

Lo anteriormente mencionado nos da una clara idea de lo que la planeación significa para toda organización en general, es por eso que afirmamos que la principal etapa del proceso administrativo es la planeación.

3.2. ESTABLECIMIENTO Y DETERMINACION DE OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

OBJETIVO.

"Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representa no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización"

(2)

Sabiendo de antemano que el objetivo es la finalidad hacia donde se dirigen las actividades de cualquier tipo de entidad, y proyectándolo a la empresa objeto de estudio, tenemos que el objetivo general es; alcanzar la máxima producción en cada uno de los artículos que produce en base a los recursos con que cuenta la empresa, logrando así, una mayor rentabilidad y con un alto nivel de calidad posible para satisfacer las necesidades del mercado respectivo.

Dentro de la estructura organizacional, la empresa cuenta con las gerencias de: Administración, Producción y Relaciones Industriales. Teniendo éstas a su vez objetivos es-

(2) Terry R, George. Principios de Administración.
Ed. CECSA. México, 1971. Pág. 42.

pecíficos para la consecución del objetivo general, los que presentamos a continuación para cada una de ellas:

O
B
J
E
T
I
V
O
S

E
S
P
E
C
I
F
I
C
O
S

Gerencia
Administrativa.

- 1.- Satisfacer las demandas del mercado.
- 2.- Control perfecto de los sistemas contables.
- 3.- Adecuación de la cartera de clientes a las necesidades de la empresa.
- 4.- Llevar a cabo una buena -- coordinación entre los diferentes departamentos con -- que cuenta.

Gerencia de
Producción

- 1.- Satisfacer al departamento de ventas.
- 2.- Obtener el máximo rendimiento de la planta.
- 3.- Mantener un estándar de producción adecuado, así como de control de calidad.

Gerencia de
Relaciones
Industriales.

- 1.- Dotación de personal idóneo.
- 2.- Equipar al personal con el sistema adecuado de seguridad.
- 3.- Obtener un máximo rendimiento del personal por medio de la motivación.

Como consecuencia del conocimiento del objetivo general, tomamos conciencia del valor e importancia que revisite la empresa en cuestión. Por lo tanto en base a ésto, debemos de establecer lo que necesitamos y las acciones que debemos emprender para poder alcanzarlo.

POLITICAS.

"Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar." (3)

Basándonos en la definición anterior acerca de lo que es una política dentro del dinamismo de la empresa, vemos que es de gran importancia, pues son los que van a orientar las acciones necesarias para llevar a cabo los planes y cómo lograr los objetivos. De esta manera enunciamos a continuación las políticas implantadas en las gerencias que conforman la empresa.

(3) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México, 1981. Pág. 168.

P
O
L
I
T
I
C
A
SGerencia
Administrativa

- 1.- Que las adquisiciones sean - de la mejor calidad y en las mejores condiciones, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- 2.- Un adecuado sistema de cobro a los clientes.
- 3.- Fijar el monto máximo de crédito del que van a ser objeto los clientes.
- 4.- Que exista un adecuado sistema de información entre los jefes y subordinados.
- 5.- Seleccionar los adecuados canales de distribución para - satisfacer el mercado.

P
O
L
I
T
I
C
A
S

Gerencia de
Producción

- 1.- Los trabajadores deberán manifestar las observaciones que crean pertinentes para evitar daños a la empresa y a la integridad física de los que la laboran dentro de ella.
- 2.- Todos los operarios, estarán obligados a conservar limpia la maquinaria y herramienta, así como el lugar donde laboran.
- 3.- Los trabajadores no deberán de abandonar su lugar de trabajo sin causa justificada.
- 4.- El personal estará obligado a utilizar el equipo de seguridad para evitar accidentes.

Gerencia de
Relaciones
Industria--
les

- 1.- Dar incentivos al personal -- con el fin de que éstos den su máximo rendimiento dentro del proceso productivo.
- 2.- Capacitación y entrenamiento al personal de nuevo ingreso.
- 3.- Establecer planes de desarrollo de personal.

Toda acción debe de ser orientada, para que al ser ejecutada esté cumpliendo con el fin para el que ha sido --- creada. Por tal motivo se definieron una serie de políticas-

para las diferentes gerencias que conforman a la empresa, -- que nos van a servir para determinar los seguimientos esenciales que encaminarán al elemento humano a cumplir con las necesidades propias de la organización.

PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son esenciales en la planeación administrativa, los encontramos en todas y cada una de las partes que componen a la empresa.

George Terry lo define de la siguiente manera: "Es una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que debe hacerse." (4)

Teniendo este marco de referencia, que de una manera u otra nos ilustra de cómo y cuándo se debe de realizar cada una de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, tratamos de determinar los tipos de procedimientos que dadas sus características se les pueden considerar importantes, y teniendo ya éstos, hacer una selección

(4) Terry R., George. Principios de Administración, Ed. CECSA, 1974. Pág. 262.

ción de aquel que mejor se apegue a nuestro estudio.

Sin esto último no es posible construir algún procedimiento que permita llevar a cabo las actividades de una manera satisfactoria.

Tipos de procedimientos:

- Procesar un tipo particular de papeleo.
- Fabricar un producto específico.
- Vender un producto determinado.

Tomando en cuenta que a nuestro estudio se le ha dado un enfoque especial a la fabricación de productos siderúrgicos (perfiles comerciales) hemos hecho una selección de los procedimientos y por lo tanto establecido el que se refiere a todo el proceso de los productos presentándolos de la siguiente forma.

Para darle un matiz objetivo y práctico a nuestros procedimientos, utilizaremos la simbología que a continuación se presenta:

Simbología.

Operación	
Transporte	
Inspección	
Demora	
Almacén	

Términos utilizados en el proceso de
Fundición y Laminación.

- Máquina de Colado Continuo.- Máquina encargada de la elaboración del billet.
- Billet.- Producto obtenido en el proceso de -- fundición. Consiste en una barra de acero. (materia prima para el departamento de laminación)
- Tundich.- Molde utilizado para darle forma al billet.

- Afino.- Acabado que se le dá al billet para que adquiriera la consistencia deseada.

- Cizalla.- Máquina que se ocupa del corte del -- billet.

- Molino 16.- Se encarga del alargamiento del billet ya recalentado.

- Molino 12.- Le dá la medida y acabado necesario al producto.

- Cunetas.- Canal que lleva el producto a la operación de enderezado.

PROCEDIMIENTO: FUNDICION

ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO DE DURACION-
	○	→	□	▷	▽	
Inicio: Almacén de materia prima.						-
1. Carga de la cesta con chatarra.						25 min.
2. Transporte de la cesta al patio.						1 min.
3. Carga del horno.						2 min.
4. Fundición de la chatarra.						120 min.
5. Carga de la tina de vaciado.						5 min.
6. Transporte de la tina a la máquina de colado -- continuo.						4 min.
7. Afino						60 min.
8. Procesamiento del billet.						120 min.
9. Descenso del billet.						10 min.
10. Corte del billet por la cizalla.						0.06 min.
11. Transporte a las mesas de enfriamiento.						0.02 min.
Tiempo de duración total:						5h. 46min.8seg.

PROCEDIMIENTO: LAMINACION

ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO DE DURACION.
	○	⇄	□	D	▽	
Inicio: Enfriamiento del billet.						180 a 240 min.
1. Transporte al horno de recalentamiento.						4 min.
2. Recalentamiento						240 min.
3. Transporte al molino desvastador. (Molino-16)						0.05 min.
4. Alargamiento del billet.						0.45 min.
5. Transporte al molino 12						0.06 min.
6. Corte del producto						0.05 min.
7. Transporte a la mesa de enfriamiento						0.10 min.
8. Enfriamiento						60 min.
9. Transporte a las cunetas						2 min.
10. Transporte a las mesas de enderezado						4 min.
11. Proceso de enderezado.						0.05 min.
12. Transporte al Almacén						5 min.
13. Almacén de productos terminados.						3 min.

Tiempo de duración Total:

8h 49min. 16 seg.

3.3. ELABORACION DEL PROGRAMA.

El maestro Romero Betancourt señala como Programa- a: "Los planes, que se apoyan en los objetivos, en las polí- ticas y los procedimientos, para determinar con la mayor pre- cisión posible el desarrollo de las actividades en función - de los elementos esenciales tiempo y dinero."(5)

Partiendo de esta base elaboramos el Programa co-- rrespondiente a la empresa en cuestión, de acuerdo a los si- guientes datos:

Departamento de Fundición

Materia prima; 33 toneladas de chatarra (siendo ésto igual - a una carga de acero líquido).

Una carga de acero líquido; equivale a 28 toneladas con una- merma de 5 toneladas.

Se dan 2 cargas por turno; que son iguales a 56 toneladas de acero líquido, por cada turno.

(5) Romero Betancourt, Samuel. Principios Fundamentales de - la Administración de Empresas. Ed. IEESA. México, 1980. Pág. 25.

Tomando en cuenta que la jornada de trabajo está -
compuesta por tres turnos y en base a los datos anteriores -
se determina la siguiente producción:

Producción por día de trabajo = 3 turnos x 2 cargas
= 6 cargas de acero líquido
= 6 cargas x 28 toneladas
= 168 toneladas de acero
líquido.

Ya que tenemos reunidos los elementos esenciales,-
procederemos a determinar la producción mensual durante todo
el año. Tomando en cuenta las jornadas de trabajo y los días
que la ley señala, en los que no se labora sin menoscabo del
salario del obrero y empleado, dichos días son:

1 de Enero
5 de Febrero
21 de Marzo
1 de Mayo
16 de Septiembre
20 de Noviembre
1 de Diciembre de cada seis años (toma de poder)
12 de Diciembre
25 de Diciembre

Estos días se encuentran estipulados en el Contrato Colectivo de Trabajo de la empresa.

PRODUCCION MENSUAL PARA EL AÑO DE 1982

<u>MES</u>	<u>TONELADAS DE ACERO</u>
Enero	5,040
Febrero	4,536
Marzo	5,040
Abril	5,040
Mayo	5,040
Junio	5,040
Julio	5,208
Agosto	5,208
Septiembre	4,872
Octubre	5,208
Noviembre	4,872
Diciembre	4,872
<u>Producción Anual:</u>	<u>59,976 Toneladas de Acero.</u>

Interpretación:

Sabiendo de antemano que uno de los factores primordiales dentro de la elaboración de productos siderúrgicos, lo constituye el proceso de Fundición, ya que, es el que nos-

va a suministrar los insumos necesarios para el departamento de Laminación, se lleva a efecto la siguiente programación:

En nuestra programación, vemos que podemos alcanzar una producción mayor de 5,208 toneladas de acero en los meses de Julio, Agosto y Octubre; esto es como consecuencia de que en dichos meses hay un número mayor de jornadas de trabajo que no se ven interrumpidas por paros y/o días festivos.

Por lo que se refiere a la baja producción en el Departamento de Fundición, es debido a que en estos meses (Febrero, Septiembre, Noviembre y Diciembre) se encuentran localizados un mayor número de días festivos, que traen como resultado un decremento en la producción.

Departamento de Laminación

Por lo que toca a este departamento, es importante señalar que la producción se lleva a cabo a través de dos turnos al día y con cien toneladas de acero para laminar por cada uno de ellos dándonos la siguiente producción de laminación por día.

Producción por día:

2 turnos x 100 toneladas de acero por cada turno, -
nos da un resultado de 200 toneladas de acero lamin
nable al día.

Teniendo ya la base para formar nuestro Programa -
Anual, el siguiente paso es el de determinar la producción -
para cada mes del año de 1982.

PRODUCCION MENSUAL PARA EL AÑO DE 1982

MES	<u>TONELADAS DE ACERO LAMINADO</u>
Enero	6,000
Febrero	5,400
Marzo	6,000
Abril	6,000
Mayo	6,000
Junio	6,000
Julio	6,200
Agosto	6,200
Septiembre	5,800
Octubre	5,208
Noviembre	5,800

Diciembre

4,872

Producción Anual

=====

 69,480 toneladas de acero
 =====
 elaborado en pro--
 ductos siderúrghi--
 cos.

Interpretación:

Es de vital importancia señalar que el Departamento de Laminación basa su capacidad productiva por los insumos que le proporciona el Departamento de Fundición. Por otra parte cabe hacer notar que dadas sus características y necesidades, se le asigna como medida preventiva de mantenimiento un día a la semana (domingos), ya que así habrá mejor aprovechamiento de la maquinaria y equipo, prolongar la vida útil del mismo, y a la vez contemplar posibles fallas mecánicas y eléctricas.

Al realizar el análisis de los datos programados en la producción anual del Departamento de Laminación, observamos que la misma oscila entre 4,872 y 6,200 toneladas de acero elaborado en productos siderúrgicos al mes. Esto es originado por el buen funcionamiento del propio Departamento, así como también de los requerimientos que le proporciona el Departamento de Fundición.

3.4. IMPLANTACION Y PROCEDIMIENTO DE LA PLANEACION.

En la Implantación y Procedimiento de la Planeación tomaremos como base las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Por qué debe hacerse?
- 2.- ¿Qué acción es necesaria?
- 3.- ¿Dónde se hará?
- 4.- ¿Cuándo se hará?
- 5.- ¿Quién lo hará?
- 6.- ¿Cómo se hará?

De acuerdo al giro de la empresa (productos siderúrgicos) enfocaremos cada una de las preguntas anteriores de manera tal, que nos proporcione la información necesaria para ejecutar el procedimiento de la planeación, tomando en cuenta los recursos con que se encuentra dotada y las necesidades -- propias de la misma para alcanzar los objetivos que se han -- trazado.

1.- ¿Por qué debe hacerse? Esta pregunta entraña -- una doble intención; en primer lugar el por qué debe planearse, y en segundo lugar, delimitar la importancia de la actividad de la empresa.

Se planea con el propósito de que cada una de las gerencias, cuente con las guías o planes adecuados que nos permitan dirigir la acción de los diferentes departamentos que conforman la estructura de la organización, con el fin de tomar las decisiones que se juzguen pertinentes en la implantación de dichos planes, para que con esto se obtenga la información real y oportuna, logrando así una mayor eficiencia.

2.- ¿Qué acción es necesaria? Para producir artículos siderúrgicos es imprescindible reunir los siguientes recursos: en primer lugar los humanos, así vemos que para su complementación serán los materiales y técnicos.

Una vez reunidos los recursos anteriores, procederemos a implantar las actividades pilares de la Siderurgia y que de hecho son los que le van a dar vida a la industria -- misma. Estas actividades son las siguientes:

- a) Fundición
- b) Laminación.

Fundición: Dicha actividad tiene como principal objeto, la transformación de la materia prima (chatarra), en acero líquido, siendo este último el que se convierte en ---billet, éste durante su proceso.

Laminación: Como su nombre lo indica, se va a laminar el billet de tal manera que se le pueda dar el cariz necesario, y de esta forma el artículo terminado que es: soleira, redondo y ángulo.

Al establecer estas actividades, no estamos olvidándonos de otras áreas fundamentales como son: ventas, compras, contabilidad, etc., ya que en su momento se tocarán, y se le dará la profundidad que se requiera.

3.- ¿Dónde se hará? Las actividades antes mencionadas se ejecutarán en la nave de producción, la cual está dividida en dos grandes departamentos, y que reciben el nombre de dichas acciones (Fundición y Laminación). Para cumplir -- con su cometido, la nave industrial cuenta con los espacios-necesarios para las diferentes maquinarias con que se debe - de contar para el desarrollo de una buena producción.

4.- ¿Cuándo se hará? Uno de los elementos esenciales que nos ayuda a ubicarnos en la realidad, es el tiempo y para esto, la empresa ha dividido su jornada de trabajo en:

- Tres turnos para fundición.
- Dos turnos para laminación.

Tomando en cuenta lo que la Ley señala para el establecimiento de dichos turnos. Por otra parte se cuenta con un programa de las actividades y estándares que se deben alcanzar durante el transcurso del año y con paros previamente determinados, para proporcionar el mantenimiento respectivo a la maquinaria.

5.- ¿Quién lo hará? Para dar marcha a la acción de lo planeado, cada departamento ha sido dotado de una serie de elementos humanos, que se pueden enumerar de la siguiente manera:

- a) Superintendentes.
- b) Jefes de turno.
- c) Supervisores.
- d) Obreros.

Los integrantes antes mencionados, constituyen los departamentos que forman el área de producción, teniendo funciones, obligaciones, responsabilidades y un ámbito de autoridad para cumplir con lo que se les ha encomendado.

6.- ¿Cómo se hará?

Departamento de Fundición: Por medio de una cesta de chatarra que es transportada por una grúa, se carga el -- horno, después de que la materia prima ha sido transformada-

en acero líquido, se transporta hasta la máquina de colado - continuo de donde se depositará en el tundich, e inmediata-- mente se pasa al molde que le va a dar forma al billet; ya - formado, el billet se enfriará a través de sistemas de agua.

Departamento de Laminación: El billet sufrirá un - alargamiento por medio del molino desvastador y más tarde se le dará la graduación necesaria para que de esta forma, de - acuerdo con los artículos requeridos por el mercado, se les - de el terminado adecuado.

3.5. CONCLUSIONES.

La base para la formación de cualquier tipo de organización es la planeación, puesto que establece las operaciones y tiempo necesario para la realización de las actividades primordiales de la empresa, siendo esta la función que dirige, orienta y guía las acciones de la misma, apoyándose en una serie de políticas que nos llevarán al cumplimiento de los procedimientos y programas que van a ser fundamentales para la consecución de los objetivos.

Por otra parte, para que los planes se cumplan -- tal y como se han formulado, es necesario la comprensión de los mismos, esto se logrará mediante una participación intensa de los integrantes de la entidad.

El proceso de la planeación implica el contar con gente adecuada para la toma de decisiones, puesto que de ésta, la empresa estará en condiciones de hacer frente a las contingencias que se presenten.

En cuanto al estudio práctico, vemos que se utiliza un sistema de juntas para explicar todos y cada uno de los planes y objetivos que se pretenden obtener, mediante el intercambio de ideas, puntos de vista y experiencias para --

que de esta manera se logre que todas las intenciones se unifiquen en un sólo sentir, que es el de satisfacer o alcanzar el objetivo general y todas sus acciones vayan encaminadas - hacia el mismo.

CAPITULO IV

ORGANIZACION

4.1. GENERALIDADES E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

"No hay fuerza en el universo que sea capaz de resistir la acción coherente y coordinada de un grupo suficiente de cerebros funcionando convergentemente hacia un objetivo determinado." (+)

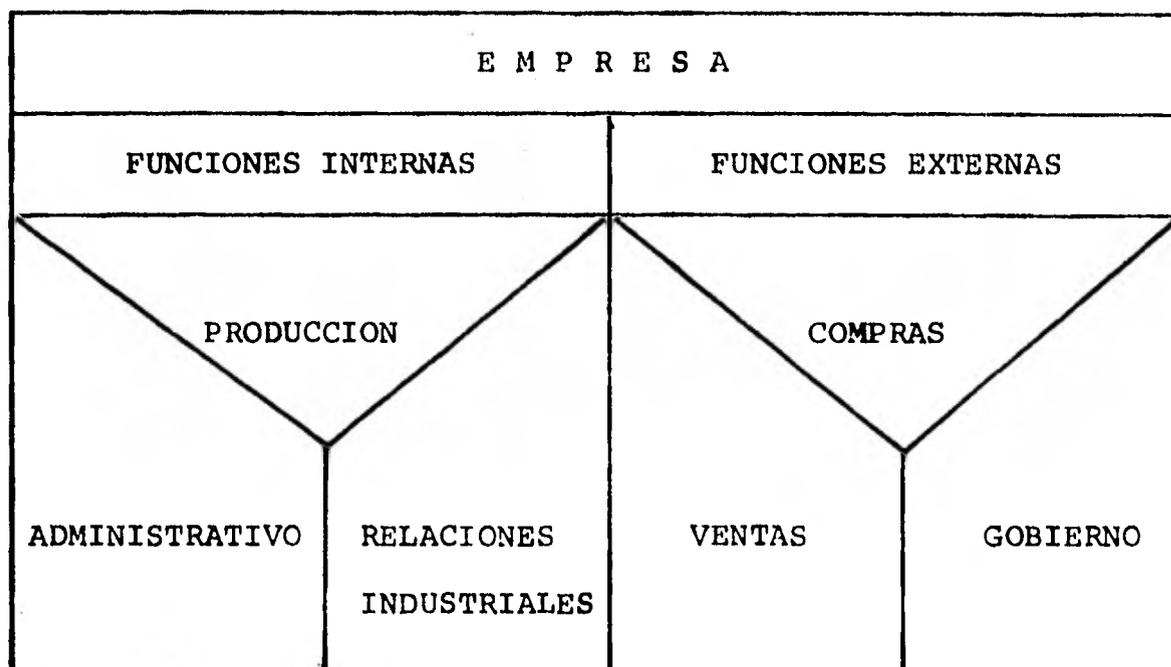
"Theillard de Chardin"

La Organización como una etapa del proceso administrativo requiere de una interpretación que abarque un panorama general de la empresa; ésto es, lograr que el personal colabore de una manera eficaz en la consecución de los objetivos ya determinados en la planeación, así como el de mantener una estructura por funciones.

(+) Palom Izquierdo, Fco. J. Técnicas Actualizadas de Organización Administrativa. Ed. INDEX. Madrid-Barcelona, 1975
Pág. 11.

Al referirnos a una función, debemos de entender - que incorpora: objetivos cuantificables, un claro concepto - de las actividades involucradas y una área clara y concisa - de decisión para lograr resultados positivos en la entidad.

La empresa se encuentra rodeada por una diversidad de funciones, las cuales las podemos clasificar en internas y externas. A continuación presentamos un esquema en el que se enmarcan dichas funciones.



Para una mayor funcionalidad, la empresa no debe - retraerse del medio ambiente externo (esquema), ya que en -- conjunto con las funciones internas, tienden a lograr la optimización de sus propios recursos.

Así es como el concepto Organización se concibe como: "La aplicación de un conjunto de técnicas administrativas conducentes a obtener una empresa estructurada en forma tal.- que con la correspondiente división de actividades y la debida coordinación de las mismas obtenga la máxima rentabilidad."

(1)

La definición anterior nos muestra que una empresa debe de contar con adecuadas técnicas administrativas, las -- cuales a través de su mejor aplicación y aprovechamiento nos permitan lograr una estructura adecuada, tomando en cuenta la delegación de autoridad y responsabilidad del elemento humano y la coordinación de los recursos materiales y técnicos para la mejor rentabilidad, funcionalidad y optimización de la empresa.

De ahí que la importancia de la organización radi-- que en proporcionar a los diferentes niveles jerárquicos de -- una entidad, la mejor dirección y coordinación dependiente de la magnitud y giro de la misma. Al organizarse se podrá evi-- tar la duplicidad de funciones, así como también el estableci-- miento de líneas de autoridad y responsabilidad mal orientadas.

(1) Palom Izquierdo, Fco. J. Técnicas actualizadas de Organización Administrativa. Ed. INDEX. Madrid-Barcelona, 1975. Pág. 41.

4.2. LINEAMIENTOS PARA ELABORAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Para hacer funcionar cualquier esquema de organización, debemos de elaborar los objetivos que han de perseguirse en la actividad de la empresa, ya sea de tipo manufacturero, comercial o de servicio. Aplicándolo al sector siderúrgico observamos que los fines hacia los cuales se dirige la actividad, parten de lo general a lo particular, puesto que, - en primer lugar se define el objetivo que determine los intereses de la empresa que es el de pretender lograr la máxima-producción y venta para obtener un incremento en las utilidades, de este modo; se enmarcan los objetivos que van a repercutir en su principal actividad, representando así la razón-de ser de la misma.

De esta manera, los lineamientos estarán de acuerdo a las características, normas e identificación de los objetivos ya determinados.

Entre las características es importante señalar la cuantificación con la cual se pretende medir los objetivos, - que tendrán como fin, la obtención de la materia prima y la distribución de los productos en el mercado potencial, así - mismo es importante establecer la calidad de los objetivos, -

puesto que de acuerdo con el contenido de los mismos se visualizarán los resultados, con el fin de que sean lo más positivos posibles; aquí entra también el tiempo de realización que se le dará a cada objetivo para su consecución, esto va a depender del medio ambiente externo debido a las posibles conjeturas, para la adquisición de materia prima principalmente y a la disposición del elemento humano para su logro. De este modo llevaremos a cabo evaluaciones parciales que nos permitan controlar y conocer el desarrollo de los objetivos.

Al referirnos a las normas que deben seguirse, es necesario considerar que todos los objetivos tienen que sujetarse a ciertas bases para su consecución, así tenemos que: deben hacerse por escrito, ser claros y precisos, para que las personas encargadas de obtenerlos tengan conocimiento de lo que se pretende lograr y sepan lo que se espera de ellas. Otra norma importante es la de fijar un tiempo razonable para alcanzar el objetivo, como también que sean flexibles para ser modificados parcial o totalmente en caso de alguna desviación, y al mismo tiempo deben coordinarse, ya que, uno depende de la realización de otro.

Todo el elemento humano que compone a la empresa debe de estar identificado con los objetivos, ya que: contri

buyen al desarrollo, estancamiento o descenso de la organización. La idea es partir uniendo el objetivo general con los objetivos departamentales para determinar la dirección del área de acción y los métodos que han de aplicarse para su consecución.

4.3. PROCESO Y DINAMICA DE LA ORGANIZACION.

El proceso, lleva consigo el realizar una descripción cronológica que considere aspectos fundamentales para conocer la forma de organización que tiene una empresa. Así tenemos en primer lugar, la fijación de los planes y objetivos que la organización pretende obtener, puesto que, de éstos se derivan las actividades empresariales.

Como segundo paso, se enunciarán todas las actividades que se efectuarán en los diferentes departamentos que tiene la empresa.

En tercer lugar, se debe de llevar a cabo una estructuración específica que permita clasificar el tipo de puesto que se ocupará de acuerdo al desarrollo de cada actividad.

En el siguiente punto, tenemos la asignación del elemento humano, aquí tomaremos en cuenta la manera en que una persona ejecuta su trabajo a través de las funciones correspondientes.

La disposición de los recursos, es otro aspecto que debemos delinear, puesto que representa los medios de trabajo para que el personal efectúe sus labores.

Por último la delegación de autoridad, pues en base a ello se faculta a cada persona para la realización del trabajo asignado a la luz de los resultados esperados.

El proceso de organizar es continuo, el agrupamiento de actividades se considera a todos los niveles, ya que - lleva implícito el reconocimiento del elemento humano, puesto que los trabajos deben concebirse para ajustarse al mismo, considerando su capacidad y sus puntos débiles.

Nos referimos a la dinámica de la organización, -- porque es necesario aplicar la autoridad tomándola como un - factor importante para llevar unidad a la empresa con los me - dios que se disponen, es decir, que las actividades deben -- ser planeadas adecuadamente para evitar imprecisión en las - órdenes y no confundir al personal.

El ambiente social dentro de la empresa que favo-- rezca las relaciones de cooperación y compañerismo del ele-- mento humano, mantiene el orden y procura el bien común.

En el aspecto control que se refiere a la comproba - ción de ejecución de las actividades y de los resultados que se producen, se debe de tener en cuenta de manera especial -

el control de la actividad humana para acrecentar su deseo -
de superación y de mavor eficiencia en su trabajo.

4.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA (ACTUAL Y MODIFICADA).

ACTUAL.

La estructuración de una empresa corresponde primordialmente a un modelo de flujo de interacciones dentro de la organización. Este modelo es normalmente por el proceso de trabajo, y que posteriormente se convierte en algo estable como resultado del hábito.

Ahora veremos como se encuentra estructurada la empresa en cuestión, analizando sus funciones fundamentales y los departamentos con que cuentan cada una de las gerencias.

Gerencia Administrativa.

Como principal objetivo de esta gerencia encontramos; que es de llevar a cabo una buena coordinación entre -- los departamentos que la forman, los cuales son:

1) Contraloría. Se encarga de supervisar la planificación que giró el director en términos financieros a través de los sistemas contables respectivos.

2) Contabilidad. Esta se ocupa del correcto regis-

tro de las operaciones y transacciones que se ejecutan por parte de la empresa.

3) Ventas. Tiene la obligación de vender el 100% de la producción. Para poder cumplir con su función la empresa se enfrasca en una competencia demasiado fuerte en la -- que podemos encontrar características comunes. Sus principales factores a vencer son: el precio, calidad y cantidad. De acuerdo con esto, se introduce al mercado en el que va a pre valecer aquella empresa que reúna todas las cualidades que le permitan satisfacer a los clientes de la mejor manera po sible. La mecánica que se sigue en este proceso es:

El cliente al que nos referimos en los párrafos an teriores, es precisamente el Estado, siendo éste el que lanza una convocatoria a las empresas del ramo para realizar -- una competencia, en la que se establece el tipo de productos requeridos, el nivel de calidad que deben de contener uno de los factores que es primordial dentro de los mercados, el pre cio. En base a toda la exposición de las razones y factores -- mencionados, el cliente (Estado) va a seleccionar aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades al mejor precio po sible.

De lo anterior se desprende que el principal clien-

te de la empresa lo constituye el gobierno, con un 55% de -- ventas y el 45% restante le corresponde a la iniciativa privada. Esto obedece a que la empresa tiene como política principal, la de sacrificar un mejor margen de utilidad, por una mayor rotación de inventarios o un mayor índice de ventas.

4) Compras. Su función consiste en abastecer a la empresa de materia prima, equipo, refacciones, etc., de -- acuerdo a las requisiciones de los departamentos. El proceso que se sigue para efectuar una compra es: primeramente -- surge la necesidad dentro del departamento, que va a dar origen a una requisición y posteriormente pasa a la superintendencia correspondiente (Fundición o Laminación) para que sea checada si es real la necesidad, una vez efectuada la verificación se pasa a la Dirección para su aprobación.

Debe de existir en el almacén un determinado número de herramientas y refacciones disponibles, para que en el momento en que se presente una situación imprevisible, ésta pueda ser contrarrestada a tiempo.

Por lo que respecta al almacén de materia prima, - existe un lineamiento en el que se enmarca la cantidad disponible de chatarra, que nos permitirá una flexibilidad en el proceso productivo (fundición y laminación).

Dicha cantidad requerida será para un período de siete días, y constará de: 1386 toneladas de chatarra para el departamento de fundición, de las cuales se desprenden -- los insumos necesarios para el departamento de laminación -- (cantidad establecida en la etapa de planeación).

5) Crédito y Cobranzas. Su labor principal es la de realizar el cobro de las ventas efectuadas (ya sea en cobros parciales o totales según el tipo de la venta), y por otra parte, la de elaborar las notas de crédito y cargo por devolución o por intereses moratorios.

La gerencia Administrativa cuenta también con un departamento de Auditoría, que se encuentra a nivel staff y que únicamente se encarga de brindar asesoría a la misma.

Gerencia de Producción.

Dentro de su funcionamiento busca principalmente:-- "Obtener el máximo rendimiento de la planta". Partiendo de esta base, dicha gerencia cuenta con una serie de divisiones que van a ayudar a un mejor aprovechamiento de la capacidad productiva de la planta. Y está estructurada de la siguiente forma:

1) Superintendentes. Existen en la empresa tres superintendencias, que son: Fundición, Laminación y Mantenimiento. Las personas que están al frente de las dos primeras son las encargadas de ejecutar los planes que se fijaron de antemano para la gerencia de producción, ya que, las actividades principales de la empresa son las de fundir y laminar, y juegan un papel fundamental en la estructura de la organización. La Superintendencia de Mantenimiento, es un complemento in--dispensable, pues se encarga de mantener a la planta y al --equipo de trabajo en buenas condiciones para lograr la capacidad de producción deseada.

2) Jefes de turno. Es en estas personas en las que recae la responsabilidad de que la producción se logre de --una manera satisfactoria, formulando informes de trabajo que nos van a ser útiles para corregir las posibles fallas que --se presenten.

3) Supervisores. Vigilan que las actividades den--tro de los departamentos a que pertenecen vayan acordes con el plan de trabajo que se está siguiendo, para ello se les --delega la autoridad suficiente que sirve para el cumplimiento de dicha tarea.

4) Obreros. Prácticamente se ocupan de la ejecu---

ción de las operaciones dentro del proceso productivo.

Gerencia de Relaciones Industriales.

Se encarga de mediar las relaciones obrero-patronales, siendo éstas el soporte de toda estructura organizativa; pues de ellas depende que la empresa cuente con el personal idóneo para la realización de sus actividades. Esta gerencia cuenta con un solo departamento que es:

1) Recursos Humanos. Su fin primordial es el de dotar a la empresa del elemento humano adecuado a las características de la misma. Su integración se lleva a cabo de la siguiente manera:

a) Reclutamiento. Consiste en reunir un determinado número de personas que tengan ciertas cualidades, con el fin de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa.

b) Selección. Se encarga de encontrar a las personas que reúnan las características que requiere el puesto a un costo adecuado.

c) Introducción. Teniendo los resultados de los --

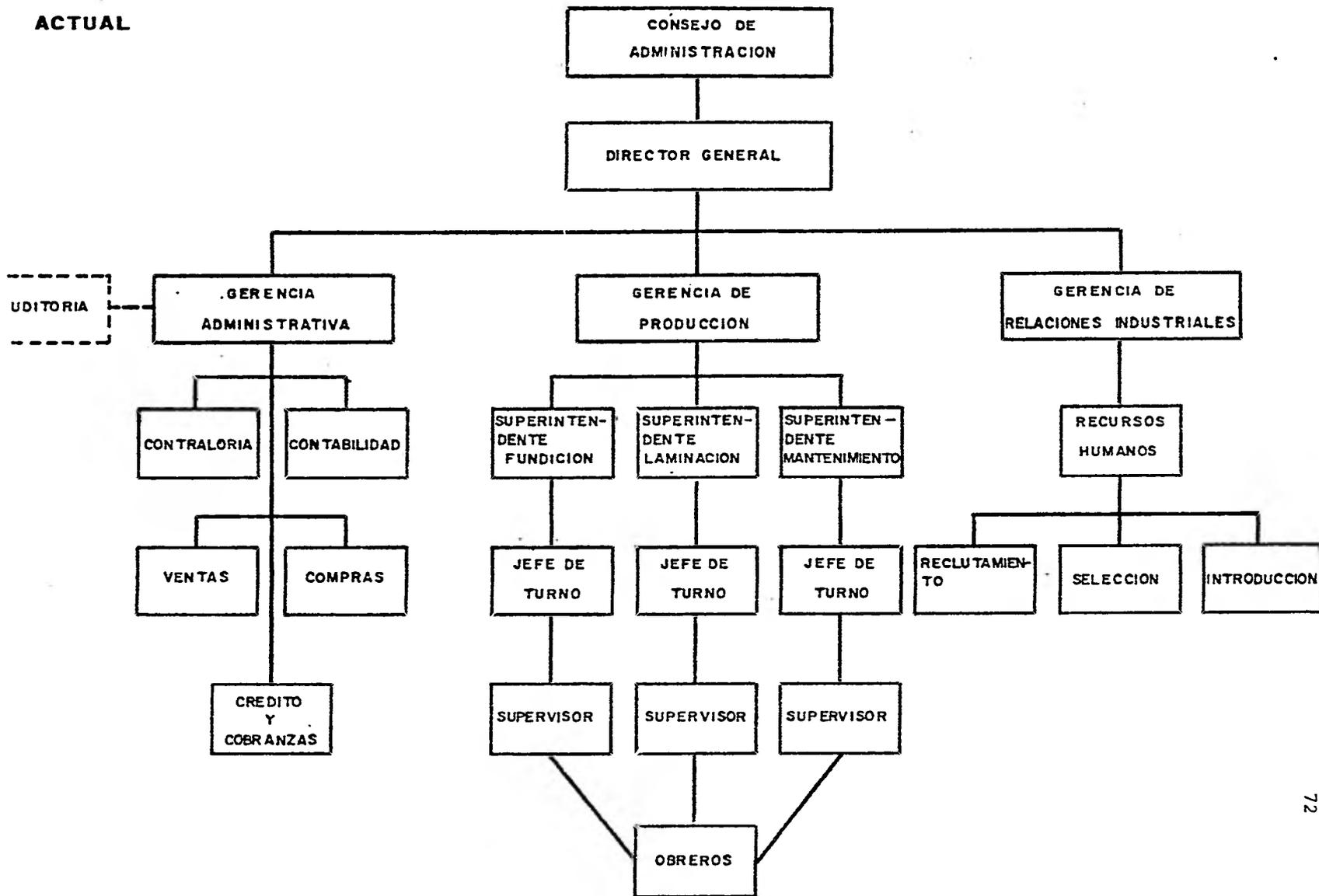
exámenes, y en el caso de que el aspirante haya sido aceptado, se procederá a la orientación e incorporación del elemento a la empresa.

Así, de esta manera presentamos la Estructura Actual de la empresa contemplando sus diferentes niveles jerárquicos que la engloban.

NOTA: Los puntos que se han mencionado anteriormente, en lo que se refiere a Recursos Humanos, serán explicados con mayor profundidad en el capítulo siguiente (Integración)

ACTUAL

ESTRUCTURA ACTUAL



MODIFICADA.

Un mejor funcionamiento es lo que persigue todo tipo de organismo, ya sea; político, económico, cultural, so--cial, etc. Y bajo este principio consideraremos ahora las reformas necesarias de estructura para el presente estudio.

Primeramente analizar la estructura actual de la - empresa, como se mostró anteriormente, y en base al análisis realizar los cambios pertinentes con el propósito de lograr un índice mayor de productividad, así como, una óptima efi--ciencia de las operaciones y actividades que se ejecutan.

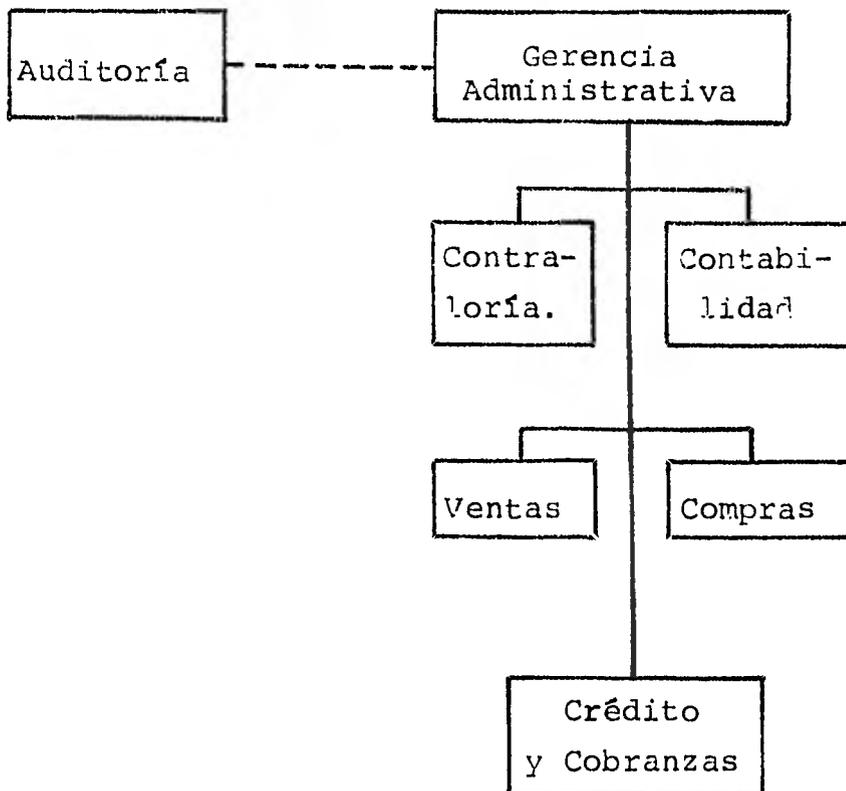
Con el fin de lograr una vinculación y apoyo de -- las diferentes áreas que conforman la empresa y llegar a -- una coordinación que se considere adecuada para racionalizar y perfeccionar los recursos, damos a continuación un punto - de vista particular de las posibles variantes para poder lo--grarlo.

Gerencia Administrativa.

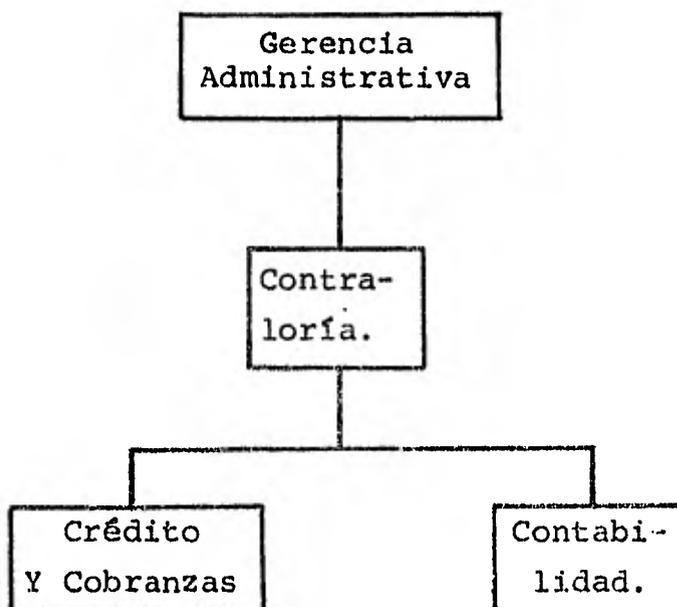
Dadas las funciones de esta gerencia, podemos ob--servar una centralización mayor de funciones, ya que cuenta-- con varios departamentos, los que son coordinados por una so

la persona. Por lo que podemos decir: A un alto número de -- áreas o departamentos a su mando, menor será la coordinación y por lo consiguiente el control se hace ineficaz.

Estructura Actual



La máxima utilización de los recursos con que se cuenta, es el sentir que nos lleva a pensar en una reestructuración de la Gerencia Administrativa, y bajo esta visión tratar de que cuente con los órganos necesarios para su función. Por lo que su estructura quedaría de la siguiente forma:

Estructura Modificada

Gerencia Comercial.

El suministro de las materias primas, así como de la colocación de sus productos terminados en el mercado respectivo, y la determinación de un precio adecuado que nos permita absorber los costos de producción mínimos requeridos, son los motivos fundamentales que nos llevan a crear, una Gerencia Comercial que cumpla satisfactoriamente con tales ambiciones.

En la estructura actual se contemplaba lo anterior,

pero no se le daba un lugar que lo dotara de las cualidades necesarias para ejecutarlo, ya que, en las compras y en las ventas, que son las que van a realizar las transacciones referentes al suministro de materias primas y la colocación de los productos terminados en el mercado respectivo, deben contar con la libertad y autoridad suficientes para hacer -- las investigaciones que se requieran, y con ésto el poder -- contar con los elementos de juicio para desempeñar en una -- forma óptima el papel que se necesite desempeñar.

La Gerencia Comercial estará compuesta de dos departamentos que son los siguientes:

1) Compras. El traspaso del departamento de compras para que forme parte de la Gerencia Comercial, se realiza en base a que en su posición actual tiene limitadas sus funciones, pues no tiene la suficiente libertad de acción -- que le permita tener más acceso con las fuentes de abastecimiento de materia prima, refacciones y herramientas indispensables para dotar a la Gerencia de Producción.

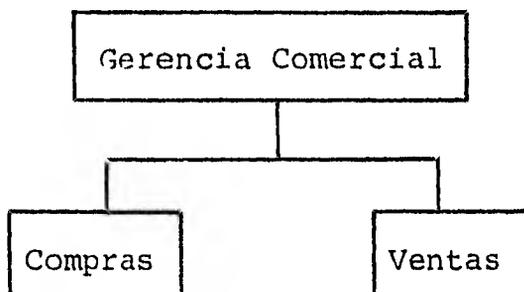
De acuerdo con las razones expuestas anteriormente, el departamento de compras debe de ocupar un lugar que le -- permita tener, un contacto más estrecho con aquellas Gerencias que necesiten de sus servicios, estableciendo así una -

comunicación a través de la cual se tendrá la información ne
cesaria para solventar tales necesidades.

2) Ventas. La distribución y colocación de los pro
ductos, es la razón que nos lleva a proponer que integre la
Gerencia Comercial, ya que así tendrá libertad y en cierta -
manera más independencia, ya que contando con sus propios re
ursos se encontrará con las cualidades que se consideren in
dispensables para satisfacer a sus clientes.

En el párrafo anterior se destacó, una particularidad
de suma importancia: "La satisfacción del cliente", éste
es sin duda uno de los principios que tienen gran envergadura
en las transacciones de la empresa, pues de él depende de
que se logre un índice mayor de ventas, y por ende un crecimi
ento de la organización.

Si la entidad logra lo anterior, se encontrará ante
una situación privilegiada, porque por un lado logrará --
conquistar determinado mercado que se pretenda cubrir, y por
otro contará con los suficientes recursos para iniciar una -
serie de estrategias que le permitan ir ofreciendo mayor ---
fuerza a su estructura. Dada la reestructuración, nuestra --
Gerencia Comercial quedará integrada de la siguiente forma:



Gerencia de Relaciones Industriales.

La iniciativa que nos conduce a establecer una sólida estructura, con el fin de clarificar la organización, - es la de contar con las unidades y departamentos requeridos.

Es por eso que consideramos en nuestro estudio que la Gerencia de Relaciones Industriales debe ser reestructurada, para que a la postre contenga los elementos requeridos - que le permitan funcionar de una manera idónea y que repercuta de una manera favorable para la empresa.

Entre otras cosas hemos señalado que la Gerencia - de Relaciones Industriales, se le debe incorporar una serie - de nuevos elementos tales como:

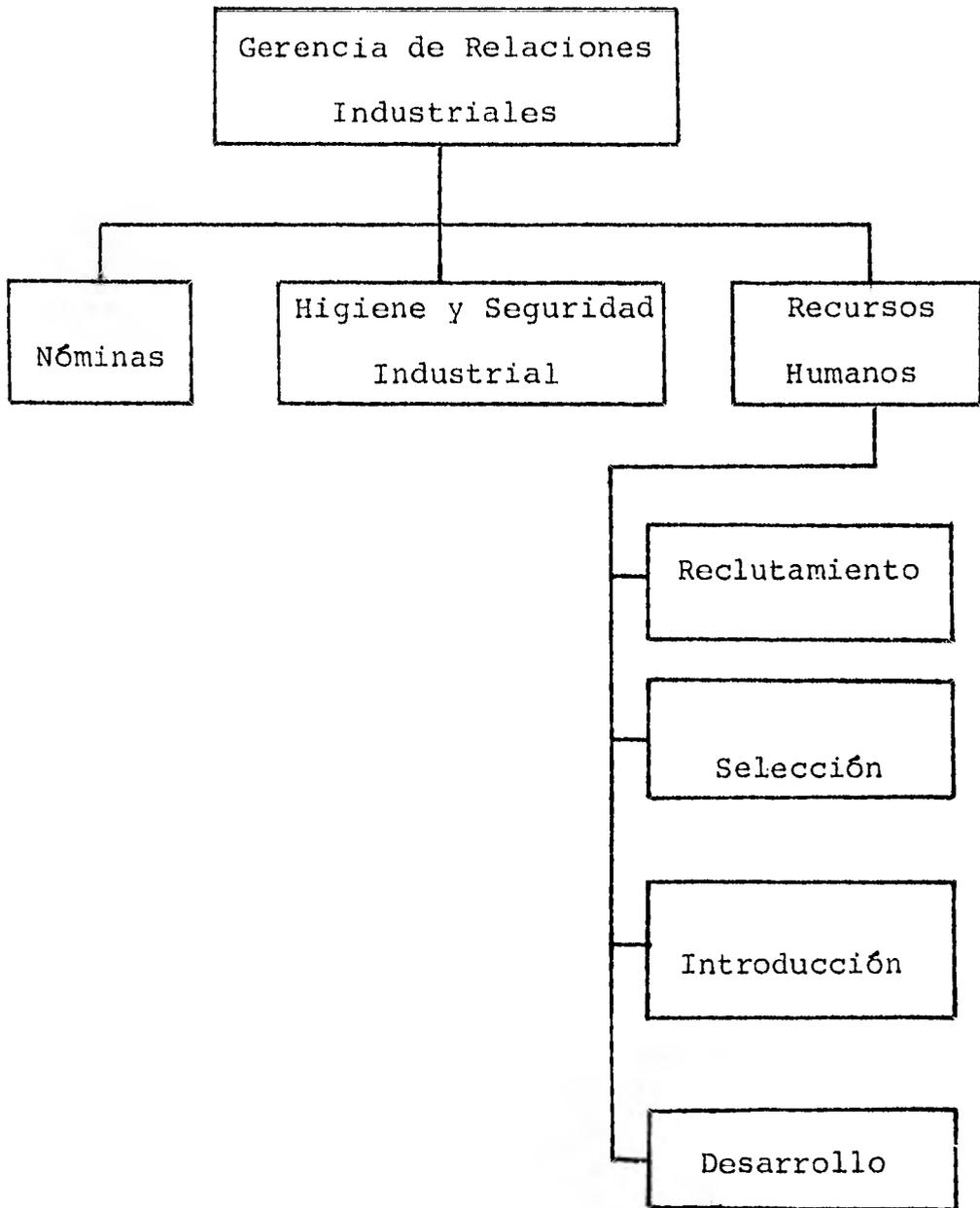
- a) Nóminas.
- b) Higiene y Seguridad Industrial.

El creciente número de empleados y obreros, hace -
necesaria la creación de un departamento de Nóminas, con el-
objeto de buscar una acción ágil y sistemática para la ejecu-
ción de pagos (sueldos y salarios) al trabajador, redundando
en una mejor organización.

Siguiendo con el análisis, pretendemos que el per-
sonal sienta que la empresa se preocupa por ellos, y así, es-
tablecer una serie de medidas que traten de proteger su inte-
gridad física y la salud, que se verían afectadas por el ti-
po de trabajo efectuado, así como por el equipo y material -
con que se labora, es por eso que se debe de contar con el -
apoyo de un departamento de Higiene y Seguridad Industrial,-
que brinde los servicios necesarios y mínimos que marca la -
ley.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente dicho, - -
nuestra Gerencia de Relaciones Industriales quedará conforma-
da con las siguientes unidades:

Estructura Modificada

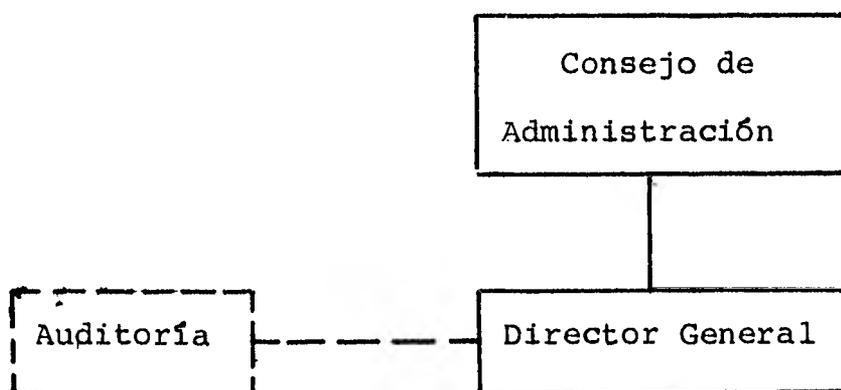


Auditoría.

El departamento de auditoría en su incesante labor de realizar la evaluación financiera y el control interno, - vemos que en su ubicación actual se encuentra limitado, para poder brindar sus servicios a todas las áreas de la empresa, pues se localiza en el área de la Gerencia Administrativa, - siendo ésta la única que va a gozar de los servicios del mismo, mientras que los demás departamentos carecen de este importante servicio, para así depurar todo el funcionamiento.

Por tal situación debemos de darle otro lugar, más estratégico y de esta forma poder intervenir como asesores, - que como función principal del departamento, cubra las necesidades de todas y cada una de las unidades que componen la organización. Haciendo referencia a que no solamente la evaluación financiera o el control interno es importante, nos encontramos en la necesidad de tratar de lograr un buen análisis y una perfecta ejecución en el campo de la auditoría administrativa y auditoría operacional, todo con el fin de lograr una asesoría de tipo integral. El lugar a ocupar es con el Director General a nivel staff, tal como se muestra en el organigrama. Teniendo en este sitio un panorama general, y por otra parte con una relación efectiva para que su labor y sus servicios sean conducidos a todos los departamentos

tos de la entidad, tratando de sacar un máximo beneficio a - este tipo de técnicas. Por tal motivo el departamento de Auditoría se ubicará en:



La búsqueda de la eficiencia es la esencia de la - Administración, por lo cual ha establecido diversas formas - para alcanzarla. Y entre ellas hemos adoptado el siguiente - proceso:

- a) Análisis de cada una de las partes de la empresa.
- b) Observar la eficiencia actual.
- c) Hacer los cambios convenientes y la valoración de los mismos.

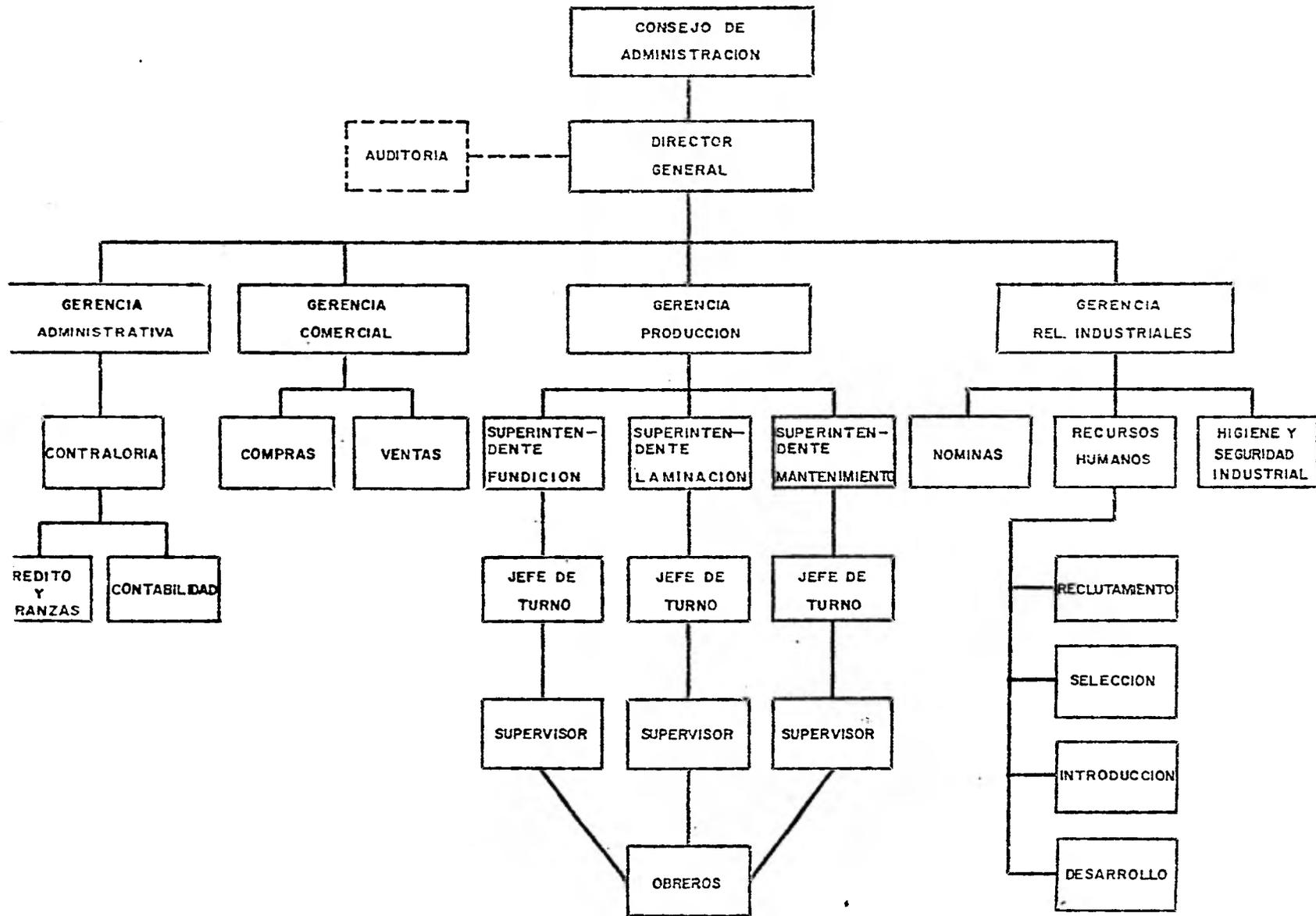
En este último punto que es el de hacer los cambios necesarios, es donde queremos vertir la importancia y trascendencia que tienen en la organización las innovaciones propuestas.

Al encaminarnos hacia el cambio estamos conscien--
es que va a originarnos costos por un lado, y resistencia -
al cambio que es la barrera principal en la eficiencia.

Pero ésto no debe amedrentarnos y echar marcha - -
atrás en lo que hemos decidido, pues toda decisión debe de -
estar basada en la seguridad de lo que se está haciendo y te
ner un buen margen de probabilidad de éxito.

El medio para llevar a la organización del recono-
cimiento a la acción, es sin lugar a dudas el elemento huma-
no, pues es el que va a poner el dinamismo dentro de la em--
presa, ya que es el encomendado de cristalizar las acciones-
que se han decidido, es por lo tanto el que nos va a dar la
pauta para formular nuestra estrategia a seguir, planteando-
primeramente que se debe hacer consciente al personal de la
importancia que tienen dichos cambios y hacerles sentir, a -
través de una demostración, que los mismos no van a perjudi-
carlos en ninguna forma, y mucho menos en las condiciones de
su trabajo actual.

A continuación presentamos cómo debe quedar estruc-
turada la empresa.



4.5. DEPARTAMENTALIZACION BASICA.

La Departamentalización podemos decir que es el -- proceso a través del cual, el empresario lleva a cabo una -- agrupación de empleados y actividades en unidades de traba-- jo, con el objeto de desempeñar mejor las tareas; así mismo-- delega parte de su autoridad y responsabilidad con el propó-- sito de que éstas sean ejecutadas de una manera más eficien-- te.

Por otra parte la Departamentalización, nos va a - ayudar a determinar el número de subordinados que se necesi-- tan en los diferentes departamentos que integran a la empre-- sa, representando ésto un instrumento imprescindible en cualquier organización.

Existen diversas formas o sistemas para saber qué-- tipo de Departamentalización se está llevando a cabo, pero - solamente citaremos las que se encuentran dentro de la empresa; dependiendo de sus departamentos y sus respectivas acti-- vidades.

La Departamentalización por Funciones la encontra-- mos en:

- Relaciones Industriales.
- Administrativo.
- Producción (mantenimiento).

En el caso de la empresa estudiada, decimos que -- los anteriores departamentos han sido formulados en base a -- la Departamentalización por Funciones, ya que las actividades que se encuentran contenidas en los departamentos son -- las que han dado vida a la empresa, pues tienen un concepto bien definido de cada función a cumplir dentro de la estructura de la organización.

Siguiendo la misma temática, diremos que en Producción el criterio seguido para crear cada una de sus partes, -- es el de por Producto. Atendiendo a las divisiones o departamentos de esta gerencia, tenemos que cada unidad ha sido establecida de acuerdo a lo que se va a producir, es decir, -- que se cuenta con los aditamentos necesarios para ejecutar -- las actividades requeridas para la elaboración del producto.

Una Departamentalización adecuada:

1.- Ayuda a la coordinación. Pues asegura el trabajo a la unidad que lo pueda realizar mejor, ya que existen -- unidades que requieren de una estrecha vinculación de activi

dades y por consiguiente pueden ser colocadas en un mismo departamento.

2.- Facilita el control. Una buena Administración en cada sector de la organización favorece el control de los planes y objetivos que se pretenden alcanzar.

3.- Reduce los costos. Dentro de la organización se puede reducir el costo de mano de obra, estableciendo diferentes niveles de cargos con sus distintas remuneraciones según la capacidad exigida para cada uno de ellos.

4.- Realza las relaciones humanas. La verdadera utilidad de la organización consiste en los resultados obtenidos. Estos a su vez dependen de la armonización en el trabajo de las personas que integran el grupo más que de cualquier otro factor.

4.6. RELACIONES DE AUTORIDAD EN LINEA Y STAFF.

Todo organismo social para cumplir con el objetivo para el que fue creado, tiene necesidad de contar con una -- adecuada distribución de sus actividades, las cuales para poder ser desempeñadas en su plenitud, deben estar apoyadas en el correcto ejercicio de la autoridad, misma que debe ser delegada correctamente.

En las empresas existen diversos tipos de autori--dad, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Autoridad Funcional.
- b) Autoridad Personal.
- c) Autoridad en Línea.
- d) Autoridad Staff.

a) Autoridad Funcional. Está basada principalmente en la descomposición de la Autoridad en Línea por sus compones, los cuales se caracterizan porque en ellos se encuentra comprendida una función o serie de funciones.

La Autoridad Funcional tiene como característica - principal que únicamente se delega sobre una o varias funciones, es por ello que de ahí se desprende el nombre de funcional.

b) Autoridad Personal. Es aquella que una persona posee gracias a sus cualidades innatas, o aquellas que va adquiriendo durante su ciclo de vida, tales como: personalidad, persuasión, habilidad para la toma de decisiones, capacidad para dirigir, habilidad para relacionarse, y algunas otras - que son exclusivas del tipo de personalidad de cada individuo.

Ahora bien, los dos tipos de autoridad que nos faltan son los que forman parte de nuestro estudio, por tal motivo les hemos brindado una especial atención, ya que, tienden a ser piezas fundamentales dentro de cualquier organización, y son:

c) Autoridad en Línea. Se le llama así porque generalmente está relacionada con las principales funciones de la empresa. Dicho de otra manera es en ella en donde recae - una mayor responsabilidad para el logro de los objetivos.

La naturaleza de la autoridad en línea se hace evidente a través del "Principio escalar", que nos dice: En una empresa cuanto más clara sea la línea de autoridad desde la más alta Administración hasta cada una de las posiciones subordinadas, más eficaz será la responsabilidad para la toma de decisiones, dicho de otra manera, es aquella relación en-

la cual un superior ejerce un mando directo sobre un subordinado.

d) Autoridad Staff. Es aquella que tiene su origen en los conocimientos especializados que una persona posee sobre un determinado tópico. Este tipo de autoridad tiene como función el de brindar asesoría, y no el de influir en las decisiones de la empresa.

Es claro que la línea y staff juegan un papel muy importante dentro de la vida de la empresa, ya que en ellas recae la responsabilidad para llevar adecuadamente las funciones organizacionales, así como el logro de sus objetivos.

Ambos tipos de autoridad son ejercidos dentro del ámbito de cualquier organización, por lo que lógicamente tienen relaciones entre ellas, tanto vertical como horizontalmente.

Como se indicó anteriormente, la Autoridad en Línea está basada en el "Principio Escalar", y la Autoridad Staff en una relación de naturaleza auxiliar; por tal motivo la línea y el staff deben de estar en una total armonía, ya que si no existiera ésto, traería consigo una serie de fricciones dentro de la organización.

Para armonizar ambos tipos de autoridad es recomendable:

1.- Que exista una política cuya finalidad sea lograr una cooperación entre la Línea y el Staff.

2.- Que el Staff conozca a fondo las funciones de la Línea.

3.- Que el Staff se encuentre continuamente bien informado acerca de aquellos asuntos que son de interés y en los que se encuentre involucrado.

4.- Que la Línea esté dispuesta a escuchar y aceptar los consejos del Staff.

4.7. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

La Centralización y la Descentralización están íntimamente relacionadas, con la delegación de autoridad dentro de toda organización. Es indudable que cuando el negocio es pequeño, el propietario es el que comúnmente se encarga de su Administración, pero cuando éste crece se hace necesaria una serie de conocimientos técnicos, además de brindarle una mayor dedicación, de ahí que el problema estribe en delegar parte de la autoridad a los subordinados.

La empresa es un sistema que se constituye por elementos, los que a su vez deben de alcanzar un cierto grado de armonía, para que se encuentren perfectamente coordinados en todas y cada una de sus funciones y lograr con ésto una mayor eficiencia.

Para alcanzar la armonía antes mencionada, es necesario delegar autoridad y compartir responsabilidades, ya que el director general de cualquier empresa por sí solo nunca va a ejecutar todas las actividades que le dan vida a la organización. Y si nos vamos a las gerencias y sus respectivos departamentos, también se debe de delegar autoridad a los subordinados, para que de esta forma se cumpla el objetivo para el que fueron creados.

Hemos enmarcado la importancia que tiene la delegación de autoridad como elemento para poder llevar a cabo la Centralización y Descentralización en la organización; - ahora iremos directamente a la estructura funcional de la empresa para analizar cada una de sus partes.

Gerencia Administrativa. Esta gerencia cuenta con los elementos suficientes como para que se llevara un buen ritmo de trabajo, pero existe una mala organización de los departamentos que la integran. Pues hay una marcada Centralización de autoridad y responsabilidad, ya que, todo el peso o carga de trabajo recae en una sola persona, y hace difícil la coordinación de las actividades requeridas para el control de esta gerencia.

Gerencia de Producción. Esta parte de la empresa, es la que mejor se encuentra organizada; pues se le ha equipado de los elementos humanos necesarios en los puestos estratégicos de la planta, delegándoles autoridad suficiente para poder promover un progreso constante y fuerte dentro de ella, dichos puestos son:

- Superintendentes.
- Jefes de turno.
- Supervisores.

- Obreros.

Gerencia de Relaciones Industriales. Como contraste con la anterior gerencia, la de Relaciones Industriales se encuentra bastante Centralizada en lo que a autoridad y responsabilidad se refiere, ésto lo decimos en base a las actividades que se desarrollan en ella y al número de personas que las ejecutan.

Se encuentra al frente de una sola persona desempeñando el reclutamiento, la selección e introducción de personal.

Además de las actividades antes mencionadas, el gerente de Relaciones Industriales, procura la coordinación de todos los departamentos, atiende los diferentes problemas -- que se suscitan dentro de la planta, lleva una relación de laproducción alcanzada en las jornadas de trabajo, se encarga de los problemas con el sindicato, etc.

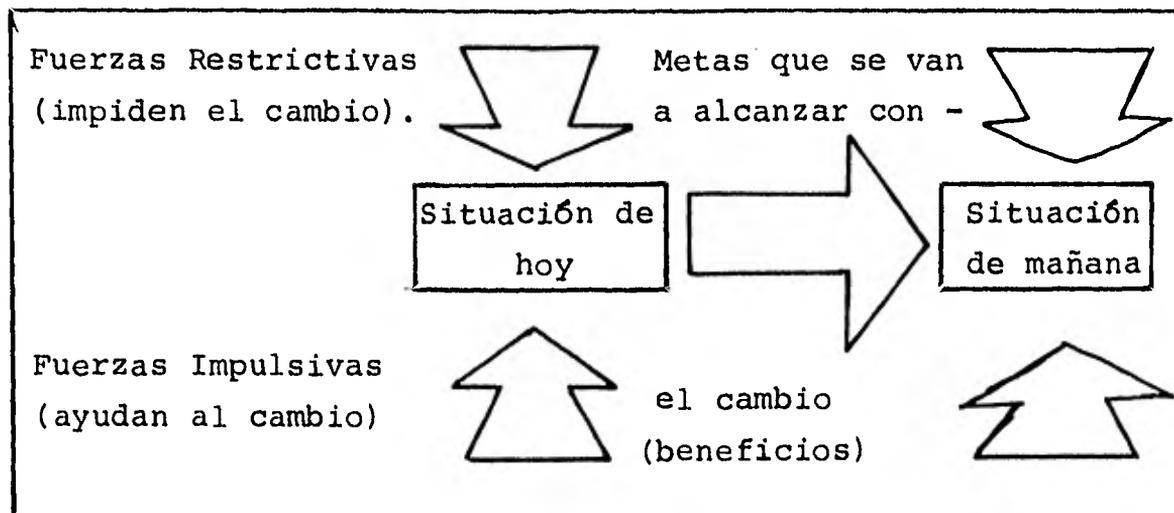
Todo esto realiza una sola persona, por lo que se deduce que existe una marcada Centralización de autoridad.

4.8. EL CAMBIO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El medio empresarial está compuesto por una serie de factores tanto internos como externos, que exigen el cambio imprescindible para seguir subsistiendo, ya que este conjunto de empresas representan la célula de la vida económica de un país y debe ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a la situación en que se vive.

En las diversas etapas por las que atravieza una institución, se presentan cambios, ya sea en su estructura organizacional, en su tecnología y principalmente en el elemento humano que la integra.

El siguiente esquema, presenta el tipo de variables que se encuentran en una situación de cambio.



Cuando la dirección general de una empresa ve la necesidad de realizar un cambio, es conveniente hacer una evaluación de la situación que impera en el medio ambiente (dentro y fuera de la organización), para que de esta manera el cambio que se intenta alcanzar se haga de acuerdo a las características que prevalecen en el momento.

Al evaluar dicha situación, vemos que existen factores importantes a considerar para el cambio, como lo son las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsivas.

Considerando las fuerzas restrictivas como; aquellas que limitan o impiden la consecución del cambio, entre las cuales encontramos: el desconocimiento de las actividades a desarrollar y la falta de capacidad para realizarlas, confusión de los fines que se pretenden obtener y los medios para alcanzarlos, así como la falta de recursos económicos para proceder al cambio por parte de la empresa.

Y a las fuerzas impulsivas como; aquellas que ayudan al cambio, y son: la identificación de los objetivos que persigue la empresa de parte de todo el elemento humano que la integra y la satisfacción de las necesidades primordiales del mismo, mayor motivación de la dirección hacia su personal, y una mejor comunicación entre las diferentes áreas fun

cionales de la empresa.

La competencia entre ambas fuerzas nos va a dar como resultado que: las fuerzas impulsivas están en relación directa a los beneficios obtenidos, y si son mayores las --- fuerzas restrictivas menor será el logro del cambio.

Los beneficios o metas a lograr con el cambio se--rán: el crecimiento, identidad y revitalización de la empresa, más productividad y optimización de los recursos con que cuenta, un mejor ambiente de trabajo, y la satisfacción y el desarrollo del elemento humano.

Para encausar los cambios hacia resultados positivos y con la menor incertidumbre posible, es necesario ayu--darnos de una técnica que nos dé la pauta para que los individuos cambien al mismo tiempo que las instituciones en donde laboran, esta técnica es la de Desarrollo Organizacional, que se define como: "una respuesta al cambio, una compleja - estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de - tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del -- cambio mismo." (2)

(2) Warren G., Bennis. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Ed. Fondo Educativo - Interamericano. Bogotá, 1973.

Así con la ayuda de esta técnica, se condiciona la actitud de la empresa para resolver las situaciones problemáticas que se le presentan.

El cambio debe ser planeado, puesto que constituye una evaluación continua de ritmo controlado, para desarrollar nuevas formas de organización, con el fin de movilizar completamente la energía del elemento humano, hacia el logro de los objetivos.

Para administrar el cambio se debe desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas asignadas, avanzar hacia la colaboración de las unidades interdependientes, para que la energía funcional sea útil en la ejecución de las tareas, que las decisiones se tomen determinado cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular, y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

Así es como el Desarrollo Organizacional bien llevado a cabo, se compromete a que las organizaciones planeen los cambios necesarios para su supervivencia, así como a la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros de la institución a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados.

4.9. CONCLUSIONES.

Como se afirmó en el capítulo anterior, la Planeación juega un papel fundamental, ya que en ella recae el logro de los objetivos que persigue una institución. Ahora --- bien la etapa de Organización que abarca los niveles de autoridad y responsabilidad, dan como consecuencia la división - de actividades y funciones que nos van a permitir el contar- con una empresa bien estructurada.

Por otro lado es preciso elaborar las guías que -- nos han de servir de base para la consecución de los objetivos en cuanto a sus características, identificación y cali--dad, así como las normas que se deben seguir para su logro.- Hablamos de un proceso de organización, porque es importante fijar las funciones y actividades que disponga cada unidad - de trabajo, de acuerdo a la delegación de autoridad que se - les brinde al personal y a los recursos disponibles que nos- lleve al ajuste de la capacidad generativa de producción de- cada individuo; aplicando la autoridad de esta manera, se -- tiene un control para mantener el orden y evitar posibles im- precisiones y malos entendimientos por parte del personal -- que labora en la empresa.

Al hablar de la estructura de la empresa más que |

otra cosa nos referimos a la forma de cómo está organizada y al flujo de sus operaciones. De ahí su importancia de que -- exista una departamentalización básica en un área o unidad - (en este caso el tipo de agrupamiento que utiliza la empresa es por funciones, ya que cada unidad o departamento tiene -- funciones específicas que cumplir).

En el presente capítulo hacemos constar que para - que la empresa funcione adecuadamente, no debe existir una - marcada centralización de una sola persona en relación a su - autoridad para lo cual optamos por una descentralización de - la misma, para aligerar la carga de trabajo. Al mismo tiempo, en su estructura observamos que existen dos tipos de autori- dad, como son: de Línea y de Staff, la primera está basada - en el "principio escalar" o sea de superior a subordinado, y la segunda únicamente se encarga de brindar asesoría. Entre- ambas autoridades debe existir armonía. ya que una total de- sarticulación entre ellas traería como consecuencia serios - problemas a la empresa.

Es evidente que un programa de Desarrollo Organiza- cional es satisfactorio, ya que gracias a él las organizacio- nes quedan preparadas para hacer frente a los cambios, ya -- sean tecnológicos para mover la conducta del individuo hacia los intereses de ellos mismos y la institución, así como, a los posibles retos que se llegaran a presentar en el futuro.

CAPITULO V

INTEGRACION

5.1. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA INTEGRACION.

El elemento humano es una pieza fundamental en el accionar de cualquier tipo de organización. La función de Integración tiene por objeto proporcionar a la empresa, las -- personas y cosas indispensables para la realización de sus - principales actividades, y en sí de toda la operación de la misma.

El resultado de la planeación y de la organización, nos conduce a la búsqueda y obtención de los medios materiales, técnicos y humanos que necesitamos para lograr nuestra finalidad. Y todo esto se consigue mediante la Integración, - que: "consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento - escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando - su mayor desarrollo." (1)

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México 1981, Pág 62.

Aquí es donde la importancia de la Integración radica en proporcionar a la empresa el personal que reúna ciertas características, que se acoplen a sus instalaciones, maquinaria y equipo para la obtención de un grado máximo de eficiencia, para hacerla lo más competente posible. Su correcta aplicación depende en gran parte de que los planes formulados vayan en relación con las operaciones, actividades y tiempo de realización, ya que así encontramos su afinidad de acuerdo al giro de la empresa.

5.2. INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO.

La historia ha sido escrita con hechos de grandes-hombres, constituyéndose así el principal actor del contexto mundial.

Así como el hombre es trascendental en toda acción que hay que emprender, de igual manera es necesaria la presencia del mismo para darle vida a las acciones que tienen razón de ser dentro de las organizaciones. Tomando esta base podremos afirmar, que el elemento humano es pieza fundamental en el desarrollo de las empresas, ya que de él depende el éxito o fracaso de las mismas.

Habiendo mostrado la importancia que resalta el factor humano, procederemos a detallar la forma de incorporación de éste a la organización de una manera formal.

El proceso que guía la incorporación del elemento humano a la empresa, se delinea de la siguiente forma:

5.2.1. Reclutamiento.

5.2.2. Selección.

5.2.3. Introducción.

5.2.4. Desarrollo.

5.2.1. Reclutamiento.

El reclutamiento es la primera etapa dentro del -- proceso de Integración. Consiste en buscar prospectos para - la organización, y tiene por objeto hacer de personas extra- ñas a la misma candidatos a ocupar un puesto en ella, y te-- ner en cuenta la individualización y utilización de las fuen tes proveedoras de personal, y las técnicas de reclutamiento más convenientes para cada tipo de empleados u obreros, así- como, para las circunstancias en que se halle la empresa que los solicita.

Se debe reclutar a la gente en función a las nece- sidades de la empresa, de la situación del mercado de traba- jo y de las condiciones sociales y las zonas geográficas en- que se desenvuelvan; para que de esta manera no se improvise y permita escoger el mejor personal disponible, con la fina- lidad de cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Para allegarnos de personal se buscará:

- 1.- Las mejores fuentes de abastecimiento, de acuerdo a can- tidad y calidad de rendimiento.
 - a) Fuentes Internas. La fuente de abastecimiento es la -

propia organización, ya que se refiere al reclutamiento de familiares o amistades del propio personal, así como, de la rotación del mismo.

b) Fuentes Externas. Este tipo de reclutamiento depende de las agencias de empleo, escuelas técnicas y universidades, bolsas de trabajo y organismos obrero-patronales.

2.- Los medios o instrumentos idóneos para procurarse a los posibles candidatos y provocar en ellos el interés necesario por los puestos ofrecidos; como lo son: los anuncios en los medios de comunicación (prensa y radio), y avisos en diversas plantas industriales.

Tanto las fuentes como los medios de reclutamiento deben de dar a entender una precisa definición de los requisitos exigidos por la empresa ofertante; lo realizan con el fin de promover un número de candidatos aptos, y de esta manera hacer posible una acertada selección posteriormente.

Al referirse al caso práctico, diremos que su proceso de reclutamiento es el siguiente:

Al existir un requerimiento de personal se busca promover a gente de la propia empresa, si por algún motivo -

no se encuentra al elemento óptimo, se recurre al sindicato de la misma para ver si éste nos provee del personal que se necesita, y si el sindicato no responde en un lapso de setenta y dos horas, se procede a las fuentes externas.

Las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa son:

Externas:

- COPARMEX (Confederación Patronal Mexicana).
- Prensa.
- Puerta de la Empresa.

Internas:

- Sindicato de la empresa.
- Familiares o amistades del personal de la empresa.

5.2.2. Selección.

Después de haber reclutado un buen número de candidatos a ocupar la vacante disponible, se proseguirá a seleccionar a la persona más idónea para el desempeño de las actividades que se requieren.

Para esto es esencial saber qué es la selección de personal y que consiste en: "La elección de la persona adecuada, para un puesto determinado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización." (2)

La selección de personal constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones, su importancia radica en determinar los requerimientos del elemento humano, evaluándolo de su potencialidad física y mental, así como su aptitud para el trabajo, de este modo se aprovechan los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Para cumplir con la elección de un buen elemento es importante que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas estructuradas, basándose en el siguiente procedimiento:

(2) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1979 Pág. 257.

1.- Solicitud de Empleo. Se debe determinar el ---
área de reclutamiento y selección de manera que sea accesi--
ble y funcional para reducir al mínimo las incomodidades que
surjan ante la presencia de numerosos candidatos, determina-
do ésto, se procede a llenar la solicitud de empleo, que sir-
ve como base para la realización de la selección, aunque su-
contenido es muy variable, de ordinario comprende los si- --
guientes elementos:

- a) Datos personales: nombre, edad, sexo, lugar y -
fecha de nacimiento, estado civil, R. F. de C.-
y del I.M.S.S., cartilla del S.M.N., etc.
- b) Escolaridad.
- c) Datos familiares.
- d) Experiencia laboral.
- e) Referencias personales.
- f) Puesto y sueldo deseado, etc.

Las solicitudes deberán estar diseñadas de acuerdo
con el nivel al cual se va a aplicar (obreros, empleados y -
ejecutivos).

2.- Entrevista Preliminar. "La entrevista es una -
forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto --
proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y-

en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones."(3)

En la entrevista preliminar se pretende detectar - los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; ya que aclara y complementa - los datos de la solicitud, permite obtener informes sobre la motivación del solicitante y hacer observaciones de acuerdo a: facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

3.- Pruebas o Tests. Psicológicos. En esta etapa - del proceso, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de la capacidad en relación al puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

Estas pruebas tienen como finalidad medir:

- a) La inteligencia: Todas aquellas pruebas diseñadas para medir el grado de inteligencia, ya sea a priori, correlacionada a un criterio externo o definida en función de un análisis factorial.
- b) Las aptitudes: Son aquellas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una activi-

(3) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas. México 1979, Pág. 265.

dad específica.

- c) El rendimiento: Son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecución de una labor específica, pero en el momento del examen, se evaluará como persona integrante de la empresa.
- d) El interés: Son las que miden el interés o - -- desinterés de la persona para realizar cierto - tipo de tareas (pero no se atiende a la capacidad de poder desarrollarlas).
- e) La personalidad: Tiene por objeto medir los aspectos volitivos y efectivos de la persona, --- principalmente los factores no intelectuales.

4.- Examen Médico de Admisión. Reviste una impor--tancia básica en las organizaciones al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de pro--ducción, e índice de ausentismo y puntualidad.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a cabo - por un médico especializado en medicina de trabajo, con el - conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador, y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de contemplar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente sus labores.

5.- Estudio Socioeconómico. Este estudio nos debe proporcionar una información de la actividad socio-familiar del individuo, conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia que tiene hacia el trabajo, y corroborar la honestidad y veracidad de toda la informa---ción que proporcionó.

6.- Decisión Final. Implica contar con la informa---ción obtenida a través del proceso de selección. Se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

El proceso de selección que lleva a cabo la empre---sa estudiada es:

- Nivel Obrero. Un determinado número de personas llenará la solicitud respectiva, y se procederá a revisarlas detenidamente; hecho ésto se selecciona la solicitud del candidato que reúna de una manera más completa los requisitos que cubra el puesto en cuestión. El siguiente paso a seguir, es la aplicación de un examen de habilidades, según el puesto a desempeñar (hornero, gruista, colador, etc.). Habiendo - hecho la evaluación correspondiente a través del examen y- si éste es satisfactorio, es indispensable que se afilie - al sindicato. Se pondrá a prueba al candidato por un período de quince días en el departamento de mantenimiento bajo

las órdenes de un jefe de turno, terminado ese tiempo se trasladará al puesto en el que se va a desenvolver (ésto si es aceptado), por ocho días más. Cabe señalar que en ese tiempo el candidato no va a tener responsabilidades ni obligaciones, pero sí, goce de sueldo. La contratación del candidato depende de sus aptitudes y eficiencia mostrada durante el tiempo de prueba, según el reporte del jefe de turno que lo estuvo supervisando.

- Nivel Empleado Administrativo. (Incluye a los superintendentes y a los jefes de turno).

Para el nivel del cual estamos hablando, los candidatos posibles deberán reunir un determinado grado de conocimientos y en algunos casos cierto tiempo de experiencia en los puestos que éste pretenda en la empresa.

Ej: Jefe de Turno. Grado de estudios: Ingeniero en Metalurgia.

Experiencia: De 1 a 2 años mínimo en puesto similar.

Conocimientos en laminación y fundición de productos de acero.

Además deberá cubrir con los requerimientos tradi-

cionales:

- Solicitud de empleo.
- Exámenes sicométricos.
- Finalmente la elección final (firma de contrato de trabajo)

5.2.3. Introducción.

Una vez realizada la selección del nuevo trabajador que va a formar parte de la empresa, es conveniente que se le informe de una manera satisfactoria acerca de la organización que va a formar parte. Es esencial que el elemento esté plenamente informado sobre: políticas, procedimientos, normas, costumbres, etc.; además de todo aquello que le resulte extraño, ya que el desconocimiento de alguno de los puntos anteriores, puede afectar de una manera determinante su rendimiento dentro de las tareas a desarrollar. Por ende la empresa debe poner en práctica una serie de programas y planes cuyo objetivo sea el de acelerar el proceso de Introducción, y el empleado pueda integrarse en el menor tiempo posible a su puesto, al jefe, al grupo de trabajo, y a la organización en general.

La introducción se divide en dos fases, que son:

- 1.- Introducción general a la empresa.
- 2.- Introducción al departamento.

1.- Introducción general a la empresa. Su inicio tiene lugar en el departamento de personal, donde se invita a la persona a realizar la firma de contrato respectivo, el cual lo acredita como miembro activo, posteriormente se le hace entrega del manual de bienvenida, donde se especifica la historia general de la empresa, giro de la misma, sus objetivos y políticas en materia de personal, sus prestaciones a que tiene derecho el trabajador, los artículos que ésta produce, así como los datos más sobresalientes de los funcionarios de la misma. En seguida se le invita a dar un recorrido por las principales instalaciones de la planta, presentándolo con las personas que habrá de tratar, dándole una leve explicación de las actividades que realizan cada una de las personas y su importancia que tienen dentro del proceso productivo y por último se le presentará con su jefe inmediato.

2.- Introducción al departamento o sección. Una vez que es recibido por su jefe inmediato, éste le hará una descripción en forma detallada de las labores a realizar dentro de su departamento, lo presentará con sus demás compañeros de trabajo, lo conducirá a los lugares en donde se encuentran los artículos o herramientas necesarias para el trabajo, le indicará los informes que tendrá que rendir, así como todo aquello que sea de utilidad en la presentación de su trabajo.

El proceso de Introducción que lleva a cabo la empresa es el siguiente:

- Nivel Obrero: Primeramente la persona seleccionada firma el contrato de trabajo, una vez realizado se le presentará con su jefe inmediato, el cual le dará la información de las actividades a realizar, así como lo indispensable para la presentación de su trabajo. Durante su permanencia en la organización se le irá informando acerca de las normas y políticas a las que deberá ajustarse, esto será proporcionado a través de folletos, contrato colectivo, reglamento interior de trabajo, y a través de pláticas, mismas que permitirán al trabajador aclarar sus dudas.

- Nivel Empleado Administrativo. Una vez realizado los trámites de contratación, se le invitará a dar un recorrido por las instalaciones con el fin de que se vaya familiarizando con la empresa, posteriormente se le presentará con sus compañeros y jefes respectivos. También durante su permanencia se le hablará sobre las normas y políticas que se llevan a cabo dentro de la misma.

5.2.4. Desarrollo.

Es lógico que todo elemento que pasa a formar par-

te de alguna organización, necesita y siente deseos de progresar, es por ello que la empresa debe de buscar la forma de -- que cuente con los elementos necesarios para que pueda desarrollarse en toda su plenitud dentro de la entidad.

Para lograr su rápido y total desarrollo algunas empresas cuentan con centros de adiestramiento y capacitación, los cuales son fundamentales en su preparación.

Existen tres tipos de programas de desarrollo que son los siguientes:

- 1.- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- 2.- Capacitación de supervisores.
- 3.- Desarrollo de ejecutivos.

- 1.- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.

Primeramente se le da una explicación en forma verbal de las operaciones a realizar, esto se hace lo más claro que sea posible con el objeto de que se comprenda lo que se está planteando; otro paso que también es fundamental en su preparación es pedirle que ejecute la operación a través de --

una explicación de esa actividad paso por paso; así mismo es conveniente ejercer una completa supervisión y motivación, - aclarándole todas las dudas que se le presenten en el transcurso del programa.

2.- Capacitación de supervisores.

A) Como técnico.

a') Aumentar sus conocimientos en su especialidad a través de cursos, seminarios, etc.

B) Como jefe.

b') Curso sobre relaciones humanas.

b'') Instrucciones sobre la manera de distribuir su trabajo.

b''') Forma de clasificar a su personal.

b''''') Forma de elaborar reportes, informes, etc.

b''''') Como implantar sistemas.

b''''') Forma de resolver problemas que se presenten durante la supervisión.

3.- Desarrollo de ejecutivos.

Para un administrador es de suma importancia el -- contar con ejecutivos que ayuden al logro de los objetivos -- de la organización que tiene a su cargo; es por ello, que se debe de buscar personas preparadas además de responsables -- que estén perfectamente compenetradas con el medio ambiente-

empresarial, para que al delegarles la respectiva autoridad quede en buenas manos.

La mecánica que sigue la empresa en el proceso de desarrollo es la siguiente:

- Nivel Obrero. Tiene como finalidad el desarrollar y perfeccionar las habilidades y destreza del trabajador, para incrementar la eficiencia en su puesto, a través de programas de capacitación y adiestramiento. Los encargados de impartir dichos programas son los instructores internos (gente que labora dentro de la organización) basándose en programas específicos creados por la empresa, y en ocasiones bajo sistemas generales atendiendo a las necesidades futuras de la misma.

Los Programas de Capacitación y Adiestramiento son impartidos a electricistas, mecánicos y engrasadores.

Ejemplo:

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

PLAN	Febrero-82 a Junio-82	Julio-82 a Noviembre-82
Puestos	Etapa I	Etapa II
Obreros (x cantidad) Electricistas.	Conocimiento de máquina en corriente resistencia, voltaje, electromagnetismo. Aparatos de medición (amperímetro, voltímetro, potenciómetro).	Valuación del desempeño de las actividades y conocimiento específico del programa de adiestramiento (por cada punto).
(x cantidad) Mecánicos	Uso industrial de aparatos de medición, funcionamiento de motores y conexiones de transformadores.	Valuación del desempeño de las actividades y conocimiento específico del programa de adiestramiento.

Las etapas del plan varían de acuerdo al programa que se pretende realizar, y los objetivos que cubren son:

- Promover al personal para ocupar puestos más altos o de nueva creación.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.

- Nivel empleado administrativo. No cuenta con programas de capacitación específicos o generales, ya que, la - empresa considera que es mínimo el personal que cubre estos- puestos y por ende el manejo de la información se hace de -- una manera no muy sofisticada, facilitando así el trabajo de oficina.

Resumiendo, vemos que el valor fundamental del hombre es su trabajo y es obligación substancial defenderlo co- mo derecho. Por ello la sociedad debe organizarse para garan- tizar que toda capacidad tenga trabajo y toda fuerza de tra- bajo tenga capacitación.

5.3. INTEGRACION DE RECURSOS TECNICOS Y MATERIALES.

Uno de los factores que van a jugar un papel estratégico en la estructura de la empresa, es sin duda el elemento material. La cantidad aunada a la calidad de éstos nos -- van a proporcionar la capacidad de producción que va a tener la entidad, la que también en cierta forma va a ser afectada por el personal, pero ésto no pertenece al capítulo presente, por lo que analizaremos esencialmente a los primeros.

Por las razones expuestas en renglones anteriores, podemos afirmar que son imprescindibles los recursos técni--cos y materiales, por lo cual determinaremos los elementos - que constituyen los pilares en la estructura productiva, y - que sin ellos no es posible que se logre un funcionamiento - adecuado.

5.3.1. Clasificación.

Departamento de Fundición.

- a) Chatarra
- b) Prensa Cizalla patio.
- c) Horno de fundición.
- d) Grúa de fundición.

- e) Tina de vaciado.
- f) Grúa de patio.
- g) Máquina de colado continuo.
- h) Grúa de descarga.

Departamento de Laminación.

- a) Billet.
- b) Horno de recalentamiento.
- c) Cizalla de despunte.
- d) Molino desvastador.
- e) Tijera voladora.
- f) Mesa de enfriamiento.
 - f') Sierras.
 - f") Cama.
- g) Enderezado.
- h) Almacén.

Como afirmamos en párrafos anteriores, dichos recursos materiales, representan la base para el funcionamiento de la organización; lo que nos obliga a señalar que si no contamos con alguno de ellos, el proceso se va a ver interrumpido y no podremos llevar a cabo nuestro plan de producción. Siendo éste un punto clave para el logro de nuestros objetivos, la empresa cuenta con un stock para que en un mo-

mento determinado que se requiera cierto material se tenga a mano, para no verse en la necesidad de parar la producción.

5.3.2. Pasos para su obtención.

Para la incorporación de los recursos técnicos y materiales, al iniciar sus operaciones la empresa no siguió ningún proceso, simplemente de acuerdo a su giro, trató de reunir lo necesario para elaborar los productos siderúrgicos y tener acceso al mercado respectivo.

Sin embargo existen una serie de materiales, que se les puede considerar como secundarios, ya que sin ellos el proceso de producción puede seguir adelante y para los cuales no ha sido contemplado un cierto stock. Por lo que dichos materiales en un determinado momento que se requieren, deben de seguir un proceso para su obtención, el cual lo especificamos a continuación:

- 1.- Nace la necesidad de cierto material o herramienta.
- 2.- Se hace la requisición del elemento requerido.
- 3.- El encargado de la superintendencia da fé de que es real la necesidad.
- 4.- Se pasa la requisición a la Dirección General-

para que ésta de su aprobación de dicha compra.

Habiendo recorrido ya dicho proceso se incorporan-
los elementos requeridos al almacén de donde serán tomados -
para ubicarlos en el lugar en el que se necesitan.

5.4. CONCLUSIONES.

Integrar no sólo consiste en reunir elementos, sino que éstos mismos deben estar adecuados a las necesidades reales y objetivas de la empresa.

Dentro de esta fase se van a incorporar tanto al elemento humano como a los recursos técnicos y materiales, coadyuvando así a un óptimo rendimiento.

El Reclutamiento y la Selección del personal son factores que van a permitir que la empresa cuente con el personal apropiado.

Es sabido que a través de un adecuado proceso de Reclutamiento, se allegará un número considerable de candidatos, que mediante una buena Selección de los mismos nos ayudará a contar con la persona idónea para el puesto disponible.

Dentro del proceso de Selección, el candidato debe de reunir una serie de requisitos tales como: capacidad física y mental, así como aptitudes y habilidades que requiere el puesto. Este proceso constituye una gran uniformidad, ya que por medio del mismo se determinan los aspectos más impor

tantes del elemento humano, para su mejor aprovechamiento -- dentro de la organización.

De una adecuada Introducción del nuevo elemento, - dependerá el grado de potencialidad, así como la forma de -- realizar su labor dentro del área de trabajo; aunado ésto al uso de las instalaciones y herramientas indispensables en el desarrollo de éste, y con el conocimiento exacto de las polí ticas, normas y procedimientos redituarán en el mejor desem- peño del individuo.

Por medio de los diversos cursos de capacitación y adiestramiento, la empresa podrá contar con un personal espe cializado y logrará un amplio desarrollo del mismo. Estos -- cursos deberán ser lo más completos y actualizados posibles, así como aplicados con mayor periodicidad, dando preferencia a aquellas áreas en donde se requiera.

CAPITULO VI

DIRECCION

6.1. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA DIRECCION.

El hombre ha sabido siempre que es relativamente - poco lo que puede conseguir por sí solo en la mayoría de sus empresas. Por esta razón ha considerado conveniente y necesario unirse a otros hombres para alcanzar sus objetivos. La - coordinación del esfuerzo humano es esencial en toda acción- de grupo, independientemente de que los objetivos a alcanzar sean políticos, religiosos, militares, educacionales o comerciales, y es la Dirección la que va a ser posible realizar - cosas por medio de personas, orientando los esfuerzos de los individuos hacia una meta común. La eficacia con que las personas actúan para la consecución de sus fines de sus fines - resulta muy influida por la capacidad de los que ocupan los- puestos superiores.

El directivo para poder alcanzar tales tentativas, precisa tener conocimientos de la conducta humana para in---fluir, motivar y mover a las personas a que alcancen el obje

tivo fijado; así mismo deberá crear circunstancias ambientales que permitan satisfacer las necesidades individuales.

En consecuencia podemos decir que la Dirección resulta un proceso social y técnico que utiliza recursos, influye sobre actos humanos y facilita cambios con el fin de materializar los objetivos de la organización.

De lo anterior se desprende que la Dirección constituye un pilar enorme en las organizaciones, y que el elemento humano como directivo ha representado un factor imprescindible, ya que de él va a depender que se ejecute una buena o mala Dirección, lo que redundará en mejores utilidades o que éstas se vean menguadas, y un mayor o menor nivel de vida para los pueblos, los que no importando su estado de evolución, son consecuencia directa de la capacidad de los hombres que dirigen las principales actividades del país.

Es por ésto, que deben de existir líderes dentro de los grupos de individuos que integran la organización, para encauzar todas sus energías y entusiasmo hacia la consecución de las metas que persigue la empresa, así como también las necesidades propias del individuo.

El liderazgo que se imponga en la organización es-

el que va a marcar el rumbo de la misma, sabiendo que este es el que nos va a proporcionar la Dirección, para obtener resultados que podemos medir de una manera cualitativa y - - cuantitativa, teniendo conocimiento a través de ésto si estamos alcanzando lo que nos hemos planteado. Siendo importante para hacernos saber el momento en que debemos hacer las modificaciones y correcciones, reconsiderando la situación y poniendo en marcha las alternativas posibles a seguir para la solución de los obstáculos que se hayan presentado.

Tomando como base los motivos enunciados, definiremos cuál ha sido el liderazgo que ha seguido la empresa y en cuales se ha llegado a obtener un mejor índice de rendimiento.

En el caso práctico se ha seguido en los últimos 4 años, un liderazgo que se puede considerar demócrata, en base a la razón de que para resolver los problemas que se presentan dentro del dinamismo de la entidad, se escucha la opinión del trabajador que se encuentra directamente perjudicado, contemplando y tomando en cuenta de esta forma no solamente los intereses de la empresa, sino que va a tratar de encontrar un cierto equilibrio en ambas partes, pues por medio de ésto se va a buscar que el obrero tenga una mentalidad, de que no es ajeno para la empresa, sino que es parte -

de ella y que al buscar el logro de sus objetivos, va a satisfacer los suyos mismos.

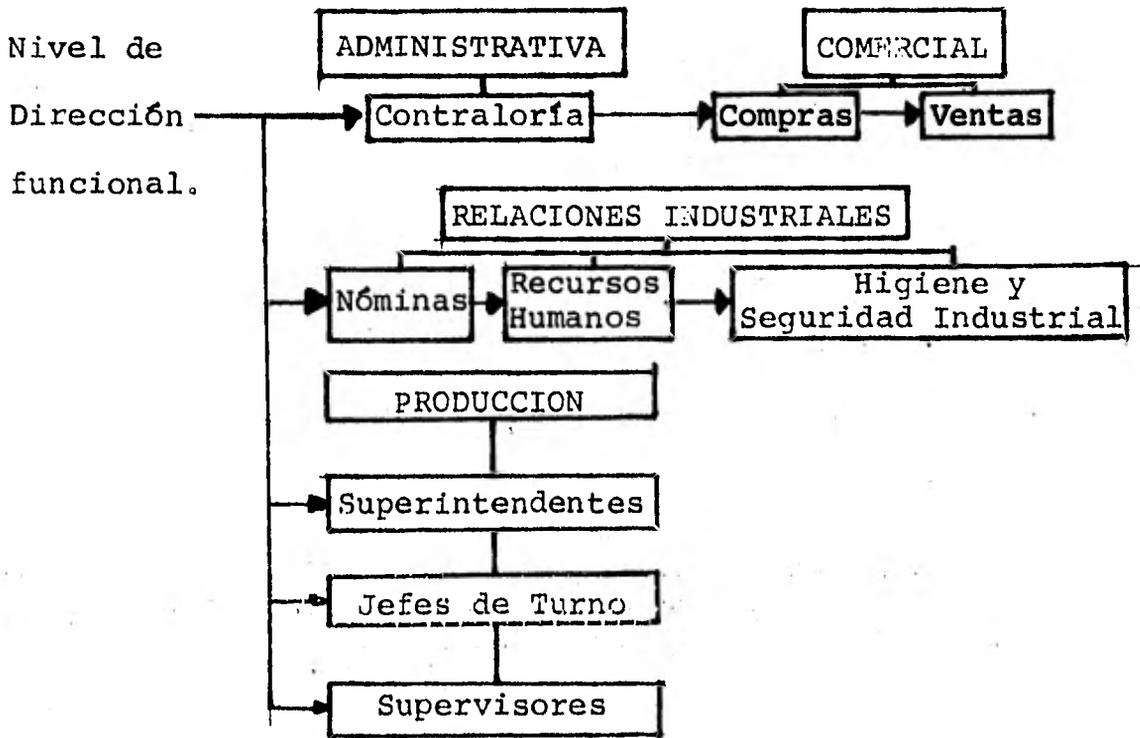
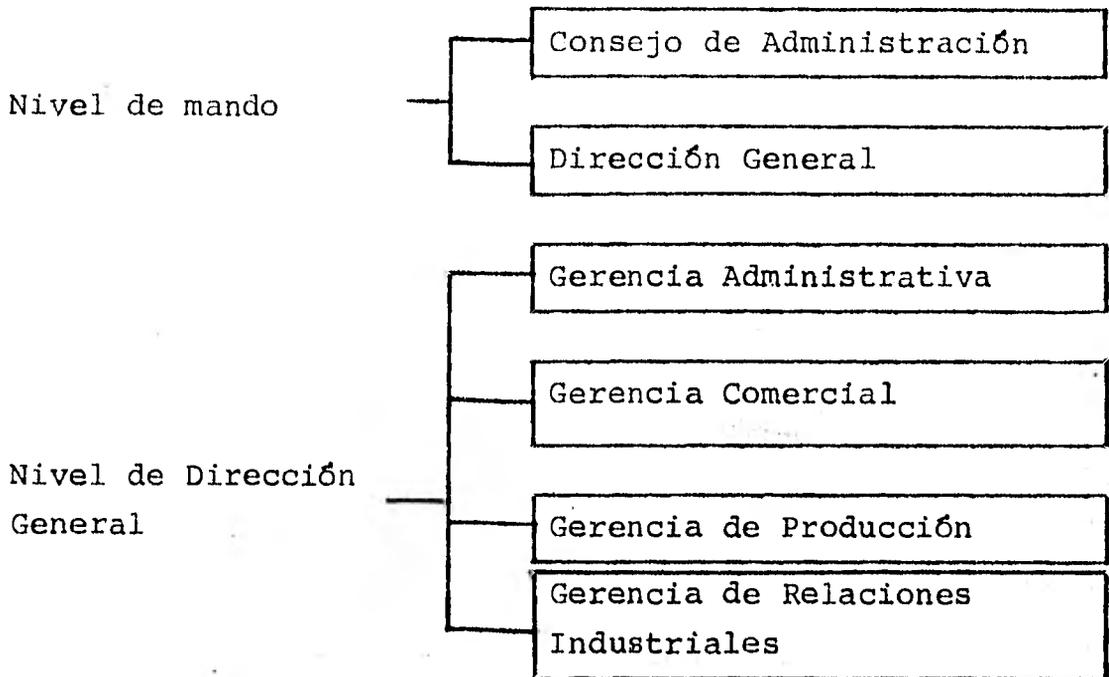
Esta estrategia a la organización le ha traído resultados positivos, los cuales se han reflejado en el incremento de la productividad, reducción de los conflictos entre obreros y sus jefes y un mayor índice de utilidades, las que en última instancia son las que van a permitir que al trabajador se le de una mayor remuneración económica y mayores -- prestaciones.

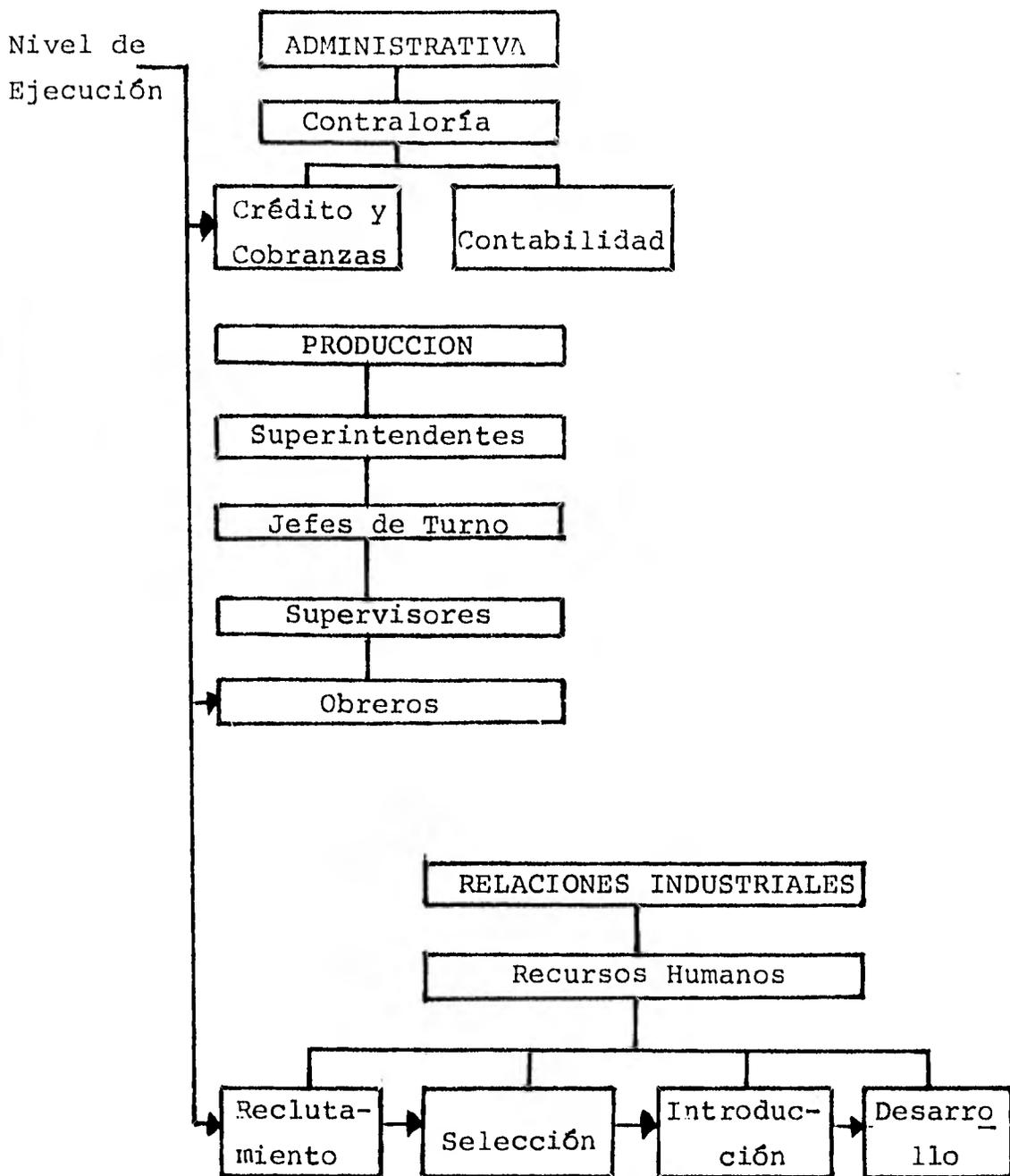
6.2. LA DIRECCION Y SU EJERCICIO EN LOS NIVELES JERARQUICOS.

Siendo la Dirección una fuerza que impulsa, modera y vigila la intensidad y voluntad de las personas y sus acciones; requiere de una buena coordinación y comunicación en todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la organización para la obtención de un propósito común. Por ende la Dirección se da en todas las gerencias y departamentos que la constituyen, y para que sea eficaz se deberá tener en cuenta el tipo de empresa y a la gente que se va a dirigir.

La Dirección de una empresa necesita de una estructura jerarquizada de mando, que permita situar puntos neurálgicos de autoridad y responsabilidad, los cuales al establecerse forman niveles de una manera natural.

Veremos cuales son esos niveles dentro de la estructura jerárquica de la empresa estudiada (de acuerdo al organigrama propuesto):





El nivel de mando es el que representa a la organización, y debe de desarrollar especial habilidad en la interpretación y evaluación de informes para una acertada toma de decisiones, estos informes se los proporcionará el nivel de Dirección General.

El nivel de Dirección General se encarga de organizar y distribuir el trabajo a los niveles de Dirección Funcional y de Ejecución, al mismo tiempo vincula al nivel de mando con los antes mencionados.

Tanto el nivel Funcional como el de Ejecución, -- tienen una responsabilidad de tipo específico; es decir, que sus decisiones son poco amplias y se refieren a la aplicación de actividades básicas y rutinarias.

Quien tiene funciones de Dirección es responsable absoluto del ámbito a su cargo y de los actos de sus subordinados ante la jerarquía superior, sin embargo al delegar autoridad comparte responsabilidades.

Tenemos así, una apreciación clara de que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte desde el momento mismo en que la delegación de autoridad se acepta.

Por lo tanto, todos los niveles hacen funcionar a la empresa, pues determina que todas sus acciones influyan - en el cumplimiento de los objetivos que persigue y en la actividad presente y futura de la misma.

6.3. DIRECCION Y COORDINACION.

Debemos considerar que la Dirección es la herramienta más efectiva para el logro de los objetivos, y mientras ésta sea conducida de una manera óptima, mejores resultados se obtendrán.

En lo referente a la Coordinación, la podemos definir como: La combinación de esfuerzos e iniciativas, ya sea de tipo individual o colectivos que permitan un ordenamiento, y la sincronización de las actividades con vistas a un propósito común.

El fin de la Coordinación es conseguir que la ejecución de las tareas ayude y favorezca positivamente a los demás. La efectividad de cada labor depende además de la perfección con que se ha llevado a cabo, de su interés en cuanto a la consecución de los objetivos generales del grupo y de su concordancia con las tareas realizadas por los otros componentes del mismo.

Esta condición es fundamental en el trabajo de equipo y su cumplimiento la ha convertido en una de las funciones básicas de la labor de los dirigentes.

Se encuentra que el punto común de la Coordinación y la Dirección es que las dos pretenden los fines empresariales, una sincronizando y la otra guiando o conduciendo a todo el personal.

La coordinación de las unidades de la organización deberá disponerse por medio de arreglos de la empresa - claramente enunciados, y valiéndose de procedimientos y políticas bien definidos. Esta se establecerá lo más cerca posible de todas las operaciones y principalmente de aquellas -- afectadas. La coordinación puede lograrse por medio de juntas, consejos, comités u otros grupos designados para ello, siempre que estos grupos den cuenta de su gestión a los funcionarios que tienen la responsabilidad final.

La empresa objeto de la investigación realiza la actividad coordinadora de la siguiente manera:

Mediante asambleas consideradas de tres tipos o niveles.

- a) Superintendencia. Para este tipo de asambleas se reúnen - el Director General, los tres superintendentes (fundición, laminación y mantenimiento), y el gerente administrativo. Dichas reuniones se realizan semanalmente.

- b) Supervisores. Para lograr la coordinación con los supervisores, éstos se reúnen mensualmente con los jefes de turno de cada departamento y con el Gerente del departamento administrativo. Pero habrá reuniones extraordinarias si existe algún problema, esto siempre y cuando sea necesario y de acuerdo al caso a tratar.
- c) Nivel Obrero. Este tercer tipo de asambleas se realizan con aquellas personas involucradas en algún problema. Procediendo el Gerente Administrativo a citar a los empleados u obreros responsables por medio de memorándum, o por medio de un aviso en el pizarrón que está exclusivamente para el uso de estos servicios. Una vez ya reunidos aquellos que se consideren como responsables de tal caso, el Gerente administrativo tratará de obrar con justicia basándose en el Reglamento Interior de Trabajo y en el contrato colectivo de trabajo, dándole de esta forma lo que convenga a las partes afectadas.

Las dos primeras asambleas (Superintendencia y Supervisores), tratan asuntos relacionados con la producción y el modo en que las actividades se están ejecutando, con el propósito de detectar posibles fallas en el manejo de los materiales y en el flujo de las tareas, ya que el tiempo es fundamental para que el proceso de producción en cada uno de

los departamentos se realice armónicamente y de la forma más eficiente posible.

Puesto que la coordinación es una función directiva, los jefes han de ejercer su autoridad oportunamente hacia cada individuo, buscando la satisfacción propia de cada uno de ellos y por otra parte, de éstos para la empresa. Así observamos que esta función deja de ser un simple ejercicio de autoridad y se convierte en una constante búsqueda de nuevas experiencias, conocimientos y soluciones que permitan un ordenamiento de esfuerzos a través de un proceso sistematizado.

La coordinación se puede lograr mediante el conocimiento estructural del organismo y con las relaciones estático-dinámicas que integran las unidades administrativas. Paralelamente a cabo un buen principio coordinador es fundamental tener en cuenta las relaciones humanas, ya que toman un papel importante en la empresa.

Tomamos a la coordinación como una de las funciones típicas de la Dirección, y para llegar a ser efectiva deberá cumplir con los siguientes principios:

1.- Principio del Contacto Directo. Se refiere a que la coordinación se da a través de las relaciones interpersonales, esto quiere decir que la gente debe de tener un contacto, pero al mismo tiempo intercambiar ideas y propósitos que tienen dentro de la organización.

2.- Principio de la Planeación o Coordinación de las Etapas Iniciales del Proceso. Ya que si pretendemos coordinar actividades en las etapas intermedias o finales, no lo podremos realizar de una manera objetiva.

2.- Principio de Correlación. Analiza de una manera general a los factores de la empresa, los cuales deben estar correlacionados, ya que si surge una variación en alguno de ellos, los demás factores se verán afectados, por lo que debemos tener cuidado en mantenerlos en óptimas condiciones para que el grado de variación sea lo mínimo posible.

6.4. MOTIVACION, COMUNICACION Y SUPERVISION.

MOTIVACION.

El Doctor Arias Galicia, nos dice que Motivación es: "Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo." (1)

Partiendo de esta definición podemos decir, que la conducta tiene un fin o propósito y que está dirigida hacia una situación específica.

El personal de la alta gerencia continuamente se enfrenta con el problema de motivar a sus subordinados, para que cumplan con los objetivos propuestos por la empresa. Pero el trabajador también tiene metas que cumplir dentro de la misma, es por ello que los directivos deben de buscar la forma de que, al cumplir con los objetivos de la entidad logren también las suyas.

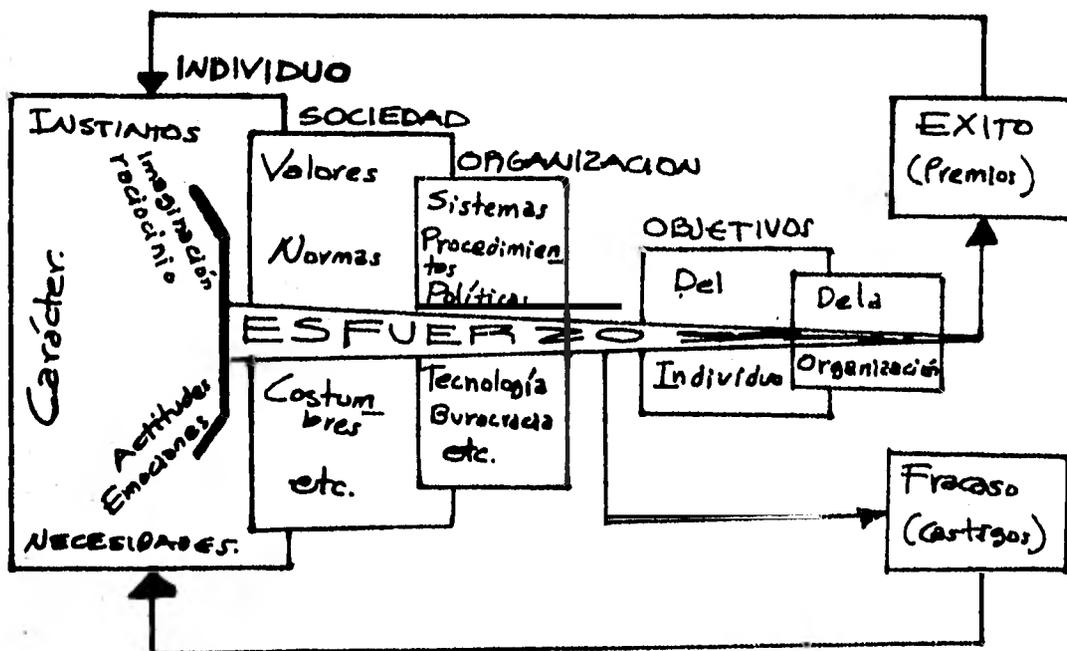
Si el trabajador contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, no ascensos, etc.). La or

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1979 Pág. 65.

ganización emplea estos medios (recompensa o sanción) para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, ya que, el elemento básico de todo tipo de comportamiento humano, es la conducta.

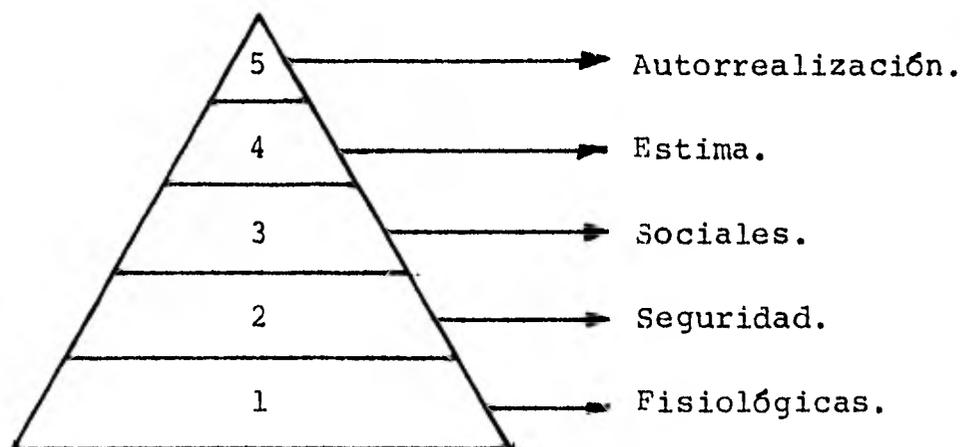
Tanto los premios como las sanciones van a influir en su motivación.

La motivación es uno de los factores que hay que tomar en cuenta durante el proceso productivo, como lo muestra el siguiente cuadro:



Explicación: El individuo desarrolla un esfuerzo el cual es originado por la motivación, misma que está con dicionada por la sociedad y la organización; di cho esfuerzo está en relación a los objetivos - (individuales y de la organización) y puede con ducir a premios y castigos, los que afectarán - los esfuerzos futuros a través de la motivación.

El Doctor Abraham H. Maslow, postuló que el hom-- bre posee una escala de necesidades, mismas que están clasi-- ficadas de acuerdo a su prioridad, o sea en forma de una pi-- rámade ascendente. Según él, cuando están satisfechas las -- primeras, surgen las segundas y así sucesivamente.



1.- Fisiológicas (Primarias). Son aquellas que son indispen-- sables para la conservación de la vida, como lo es: --- alimentarse, dormir, respirar, etc.

- 2.- De seguridad. Incluyen la necesidad de seguridad tanto - en sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a --- nuestra personalidad que también queda incluida en este grupo.
- 3.- Sociales. El ser humano necesita sentir que pertenece a grupos y que se le acepta como miembro del mismo.
- 4.- De estima. Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, - de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia, - de independencia y de libertad. También se incluye en es te grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, res- peto y estimación de otras personas.
- 5.- De autorrealización. Esta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento o sea, la tendencia de es- tar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente.

La guía y orientación es la parte fundamental pa- ra traducir nuestras actividades en resultados positivos, -- siendo los dirigentes los que van a ir al frente de la empresa, son ellos los que además de tener una preparación exce-- lente, deben de contar con cualidades propias de un buen li-

der, significando también por otra parte una de las conclusiones importantes de este capítulo y son:

- a) Escuchar al trabajador para motivarlo, y emprender con entusiasmo cada una de sus actividades.
- b) Formarle una mentalidad de que es importante para la empresa y que se sienta parte de la misma, originando por otro lado un clima organizacional adecuado.
- c) Tratar de unificar los objetivos del trabajador con los de la empresa, ya que así obtenemos un beneficio mutuo.
- d) Crear un sistema correcto de comunicación para minimizar la incertidumbre en actividades, responsabilidades y privilegios, estableciendo una coordinación eficaz en la organización.

Cada uno de los puntos mencionados anteriormente, la empresa en cuestión se ha preocupado por analizarlos de una manera profunda e imponiéndolos dentro de la misma, causando de esta forma una actitud positiva por parte del trabajador, aunado a el monto de las utilidades obtenidas, estare

mos en condiciones de realizar una evaluación íntegra de la labor de dirección.

Superar siempre lo alcanzado es el objetivo que se ha tratado de forjar a todo aquel que ha formado parte de la organización, es el principio básico sobre el cual trata de fincar todo el esfuerzo del elemento humano.

Y para despertar el interés por cumplir dicho --- principio, los dirigentes de la empresa han escogido principalmente dos caminos:

a) Convencimiento. El convencimiento se logra por medio de pláticas en las que principalmente se ponen en juego factores importantes para la empresa, así como para el -- obrero. Ya que planteándole al trabajador que conforme vaya logrando una mayor producción y rendimiento, va a propiciar un incremento en sus beneficios económicos y por lo tanto me jor bienestar, así encontraremos el punto clave para que el obrero armonice los objetivos de la empresa con los suyos -- propios y al desarrollar sus esfuerzos para lograr unos, al mismo tiempo cumpla con los de la organización.

b) Los incentivos económicos que ofrece la empresa como refuerzo a una conducta positiva, se realiza para bien

de ambas partes, y lo constituyen los siguientes:

1.- Premios por producción. Este premio se obtendrá siempre y cuando se rebase la producción tope de 3,500 toneladas de acero, y a partir de ésta por cada 250 toneladas de acero que se produzcan en un mes:

- a) El obrero recibirá \$ 100.00
- b) El supervisor recibirá \$ 150.00.

Para el otorgamiento de este premio no se encuentran incluidos los jefes de turno, ya que, han sido clasificados como empleados de confianza y un incremento o decremento en la producción no afectará en ninguna forma su sueldo.

2.- Premios por puntualidad. Estos son establecidos en un período mensual, y tiene como requisito indispensable para alcanzarlo que durante ese tiempo no exista ningun retardo a su llegada a la empresa. El premio solo beneficiará a los obreros y supervisores, este premio es esencialmente económico.

Hemos hablado acerca de lo que recibirá aquella -- conducta positiva, sin embargo existe por otra parte una conducta negativa, a la que se le atribuye una respectiva san--

ción dependiendo de la gravedad de la falta en que se incurra. Dichas sanciones se encuentran contempladas en el Reglamento Interior de Trabajo, y que tiene como título Disciplinas. Para formar tal capítulo referente a sanciones, se ha tomado en cuenta lo que señala la Ley Federal de Trabajo y el Contrato Colectivo en vigor.

Las sanciones no podrán ser impuestas sin haber hecho antes las investigaciones establecidas en el Contrato Colectivo de la empresa, con la excepción de los casos en que proceda la suspensión inmediata, sin que éstos eliminen la investigación posterior.

Cuando se viole alguna cláusula del Reglamento Interior de Trabajo, se harán acreedores de las siguientes sanciones:

- 1) Por primera vez se suspenderá un día al infractor.
- 2) Por repetirse la falta se suspenderá de dos a tres días.
- 3) Si vuelve a insistir en la falta se suspenderá hasta ocho días al infractor.
- 4) Y si persiste la falta se procederá a la rescisión de las relaciones de trabajo.

Este es el marco que se ha creado para construir - una disciplina en el personal, que sirve de base para que el funcionamiento de la empresa sea el correcto y se tenga una- mentalidad constante, responsable y tenaz.

COMUNICACION.

El Doctor Fernando Arias Galicia, considera a la -
comunicación como: "El proceso mediante el cual transmitimos
y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr-
comprensión y acción." (2)

Asimismo nos menciona cuatro elementos básicos que
intervienen en ésta:

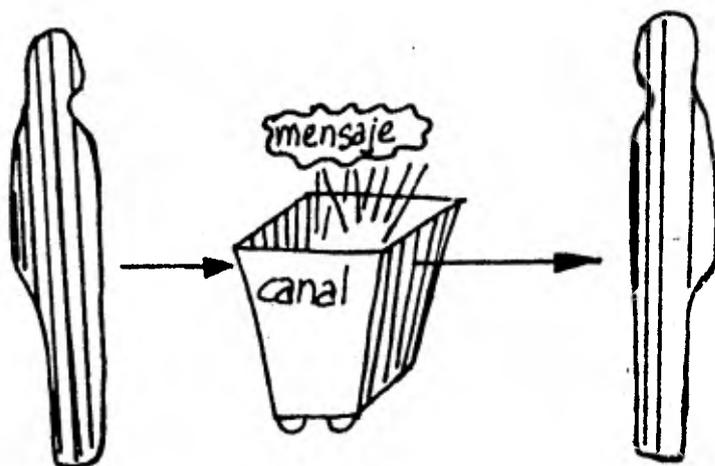
- a) Emisor. Es la fuente de la información, es - --
quien va a exteriorizar la comunicación.
- b) Mensaje. Es la idea o información que se quiere
o desea transmitir.
- c) Canal. Es el vehículo a través del cual se - --
transporta el mensaje.
- d) Receptor. es la persona que recibe el mensaje -
y capta la información transmitida.

(2) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Hu-
manos. Ed. Trillas. México, 1979. Pág. 389.

PROCESO DE COMUNICACION

Emisor

Receptor



La comunicación es auxiliar para que la planeación y la organización administrativa sea ejecutada en forma eficaz y que se aplique con efectividad al control administrativo, en cada uno de sus elementos. Cada uno de estos elementos actúan en una estrecha relación, que hace posible el funcionamiento propio de la empresa, y se logra mediante una adecuada comunicación.

Resulta evidente que la actividad de cualquier grupo sería imposible sin una transferencia de información, por tal motivo la empresa debe buscar la forma de que ésta fluya con absoluta libertad y seguridad. Por lo tanto, básicamente la comunicación consiste en mantener informada a la gente.

Hay que tomar en cuenta que la información excesi-

va puede causar confusión entre las personas, por consiguiente se debe llevar a cabo una selección adecuada de la comunicación que se desea transmitir, y con una cantidad necesaria para obtener óptimas respuestas por parte de los receptores.

Dentro de las organizaciones, comúnmente se llevan a cabo tres tipos de comunicación:

- 1.- Comunicación vertical ascendente.
- 2.- Comunicación vertical descendente.
- 3.- Comunicación horizontal.

1.- Comunicación vertical ascendente. Es aquella - que todo el personal debe sostener con la alta Gerencia a -- través de los medios y canales establecidos por ésta. Como - ejemplo tenemos: reportes, quejas, sugerencias, etc. El pro- pósito de esta comunicación es mantener informada a la Geren- cia acerca de la situación de la empresa en todas y cada una de sus actividades que en ella se desarrollan.

2.- Comunicación vertical descendente. Esta comuni- cación se presenta en la empresa mediante el jefe y los su- bordinados y como ejemplo tenemos: órdenes, circulares, bole- tines, etc. La comunicación irá de una división a una subdi- visión y así sucesivamente, atendiendo a la magnitud de la - organización.

3.- Comunicación horizontal. Se lleva a cabo entre personas que ocupan puestos al mismo nivel jerárquico. El intercambio de ideas o proposiciones se establece mediante: -- juntas, comités, mesas redondas, asambleas, etc.

Pero también existen algunos factores que obstaculizan o impiden el proceso de comunicación, llamadas barreras de la comunicación.

Un estudio del fracaso de la comunicación en las organizaciones revela que existen tres causas o motivos principales que originan estas barreras, y son:

1.- Las diferencias entre los individuos, incluyen do las diferencias en percepción y en la interpretación del significado de las palabras.

2.- Las creadas por el clima psicológico, incluyen do las de personalidad de los gerentes y los efectos de los grupos especiales de trabajo.

3.- Y por último las que se deben a las carencias propias de los medios de comunicación.

SUPERVISION.

Supervisar es vigilar que se lleven a cabo en forma adecuada las actividades para el logro de los objetivos.

Corresponde a las personas que tengan funciones de Dirección el de fomentar una supervisión que oriente las actividades del personal, ya que, comúnmente la supervisión es considerada como un medio de enlace entre éstos y la Dirección. Es por ello que los gerentes y supervisores deben proporcionar un tipo de Dirección que resulte en la utilización más efectiva del personal.

La supervisión debe de adecuarse a la organización y a las circunstancias específicas porque, aunque se esté poniendo en práctica un determinado tipo de supervisión, ésta podría variar según las circunstancias ya que, serían muy diferentes los motivos de supervisión en un departamento que los motivos de supervisión en otro, y también serán diferentes las características que deberá reunir el dirigente que la lleve a cabo.

Hacemos hincapié en que una adecuada supervisión es aquella que logra cumplir con los objetivos de la empresa y las necesidades y metas de los integrantes de la misma.

Dentro de las funciones de los supervisores encontramos:

- 1.- Guía e instructor de empleados.
- 2.- Ejecutor de ideas: propias y ajenas, procedentes de sus supervisores.
- 3.- Miembro del grupo de trabajo de los superiores y de su propio nivel.
- 4.- Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- 5.- Mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de los subordinados.
- 6.- Los supervisores deben ajustarse a un rol específico que la ley les adjudica, por lo tanto, deben de conocerla y acoplarse a ella.

Existen diferentes estilos de Dirección o liderazgo que los supervisores emplean para alcanzar los objetivos de la organización, y éstos son:

- 1.- Autócrata consumado. Para dirigir a las personas se apoya únicamente en la autoridad que le de su puesto.
- 2.- Autócrata benévolo. Se le conoce también con el nombre de "supervisor paternalista" y es --

aquel que trata a sus empleados como si fueran sus hijos. Se le conoce también como "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, sino que trata de "manejar" a la gente, a fin de que hagan sólo lo que él les ordena.

- 3.- Indiferente. Este tipo de supervisor no toma responsabilidad alguna y delega autoridad y responsabilidad entre sus subordinados, no haciéndose responsable de las consecuencias.
- 4.- Demócrata. Es el dirigente o supervisor que guía a los subordinados en base a la autoridad y a sus conocimientos personales; es aquel que da a cada quien lo que le corresponde y toma para sí lo correspondiente.

Es muy importante mencionar que no existe un tipo de supervisión adecuada, ya que, todo está en función de la clase de personal que se dirija.

En las tres Gerencias de la empresa, se ha ejercido una supervisión tomando en cuenta las características propias de las mismas, por lo que se puede decir que es diferente el tipo de supervisión que se aplica a cada gerencia. Tales desigualdades las resumimos así:

a) Gerencia Administrativa y Relaciones Industriales. En estos órganos, la supervisión observada es la ya --- enunciada anteriormente y definida como de escritorio, sir-- viendo también como elemento de control para detectar las -- desviaciones en que se hayan incurrido.

b) Gerencia de Producción. Tiene una amplia área - de actividades como son: organizar movimientos, programar -- operaciones, controlar las composiciones químicas y a la vez supervisar dichas funciones, lo que le dará la información - suficiente para tomar decisiones en todo tipo de situaciones y aún en aquellas que sean imprevistas. Pudiéndosele llamar-- por esto como una supervisión práctica. Y el Departamento de Mantenimiento como auxiliar valioso para tener toda la maqui-- naria en buen estado y con un mínimo de condiciones negati-- vas para evitar fallas posibles dentro del proceso de produc-- ción. La supervisión que lleva a cabo es de particular impor-- tancia para toda la planta, contando para esto con una pro-- gramación que le permitirá ejecutar su misión con mayor faci-- lidad, por esto también se le puede llamar como una supervi-- sión práctica.

Estas diferentes formas de ejercer la supervisión nos confirman lo establecido al principiar el presente punto correspondiente al capítulo de Dirección, y que nos afirmaba

que la supervisión se debe de elaborar de acuerdo a la naturaleza del Órgano implicado. Por otra parte teniendo conciencia la empresa misma de la importancia que significa, la conciliación de los objetivos de la empresa, con los objetivos y necesidades de los integrantes de la organización, se ha propuesto crear en las personas encargadas de la supervisión una mentalidad de que en cualquier problema o conflicto que se presente, se debe de escuchar al trabajador y hacerle sentir que es parte de la organización.

Obteniendo lo anterior estaremos en la posición de alcanzar una supervisión democrata, que es la que nos va a reeditar resultados a largo plazo, pero esto lejos de ser una desventaja nos va a traer una organización, más fuerte basada en la confianza del trabajador que sabe que la empresa se preocupa por él, y que al superarse en su labor está incrementando sus beneficios económicos.

La supervisión desarrollada en la empresa la podemos clasificar de dos tipos.

1.- Supervisión de escritorio. Se le ha dado este título ya que el responsable de esta función, que es el jefe de relaciones industriales, se encarga precisamente de vigilar a través de documentos llamados reportes para cada uno

de los turnos configurantes de la labor de la empresa y que la producción planeada se ejecute en los términos establecidos, y así tenga un control en este aspecto de la entidad.

2) Supervisión práctica. La ejecutan en el área de trabajo los superintendentes, supervisores y jefes de turno, significando cada uno de los factores importantes y como los máximos responsables de la producción que se les ha encomendado. Los colocamos en tal importancia, porque son los coordinadores de cada una de las partes que son necesarias para la elaboración del acero y laminación del mismo, dando para esto las órdenes pertinentes para todos los obreros, ya que se encuentran en su lugar de trabajo suministrándoles los -- consejos que le han dado la experiencia, con el fin de depurar su labor y así se vaya mejorando el funcionamiento.

Dicha supervisión hasta estos momentos por sus resultados se le puede considerar como adecuada, ya que debido a que existe un mínimo de errores y conflictos, se tiene como resultado una tendencia a superar los estándares establecidos en la planificación de la producción.

6.5. CONCLUSIONES.

La función de dirigir eficientemente al personal - se logra a través de una adecuada orientación, comunicación y motivación del mismo.

Los factores de una dirección satisfactoria proporcionan objetivos claros y bien definidos, la colocación de los hombres en el puesto adecuado, lo que significa el desempeño que impone en los niveles de la organización la formación de buenos grupos de trabajo para la satisfacción de sus necesidades, y una comunicación efectiva, provocando así un control estrecho y una buena coordinación.

Es imprescindible que la responsabilidad del buen o mal funcionamiento de una empresa recaerá en la dirección o sea en las personas que dirigen las labores. Por lo que los mismos deben tener además de una preparación excelente, un marco construido con una serie de antecedentes prácticos que nos sirvan de base, para afrontar todos aquellos problemas que pongan en peligro la estabilización de la organización. En las industrias del ramo siderúrgico las principales preocupaciones de los directivos son, fundamentalmente las crisis de tipo económico, ya que son en ellas en donde se originan factores tales como: falta de presupuesto, carencia de -

personal capacitado y atrazo de tecnología.

Siendo estos los que pueden originar un desajuste en las empresas, y solamente aquellas que cuenten con buenos directivos son las que van a salir adelante.

CAPITULO VII

CONTROL

7.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL.

El Control es considerado por George Terry como: -
"El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, -
valorizándolo y, si es necesario aplicando medidas correcti-
vas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo --
planeado." (1)

Es fundamental en toda organización, puesto que --
gracias a él se puede ajustar la actividad real a la planea-
da. En otras palabras gracias al Control se puede saber en -
un momento determinado si los resultados obtenidos son igua-
les a los planeados.

Consta de los siguientes pasos:

1.- La medición de los resultados.

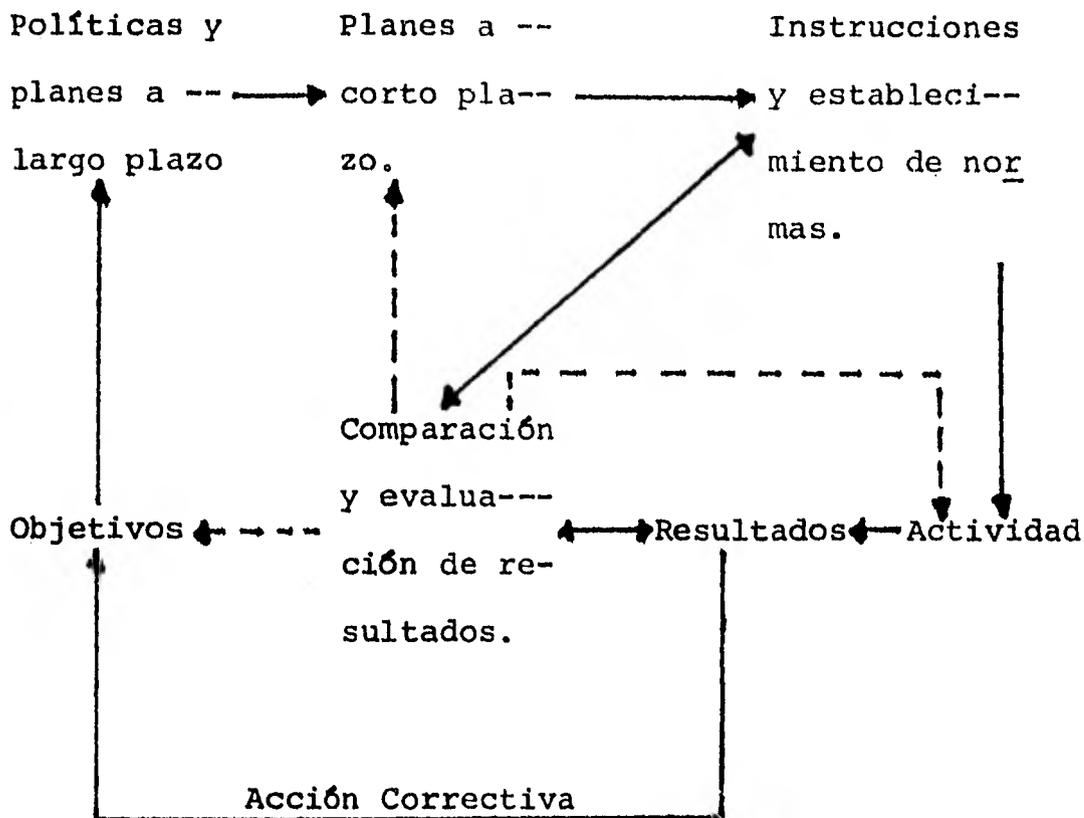
(1) Terry R, George. Principios de Administración. Ed. CECSA.
México, 1975. Pág. 620.

- 2.- La comparación de los resultados obtenidos con un estándar.
- 3.- La corrección de cualquier desviación entre -- los resultados reales con respecto a los resultados esperados.

Existen diversos tipos de Control como: control de calidad, control de inventarios, control sobre el personal, etc. En todos ellos se deben de contemplar una serie de planes, mismos que deberán ser claros para que permitan a la Administración llevarlos a cabo en forma efectiva.

Se dice que esta etapa tiene una estrecha relación con la Planeación, ya que, se encarga de evaluar los resultados contra los planes.

En el siguiente diagrama se puede apreciar con toda claridad el ciclo de Control y su vinculación con la Planeación.



Vemos que el Control surge de la comparación de las normas con los resultados obtenidos, señalándose los aciertos o las correcciones a efectuar en los planes después que han sido analizados éstos.

El Control tiene por objeto señalar las posibles fallas y errores a fin de poder evitarlas en el futuro. De ello van a depender las decisiones que se tomen, pues si el Control es aplicado en forma oportuna se sabrán oportunamente los resultados y nos permitirá poner en práctica las rectificaciones y los ajustes necesarios conforme al caso que se esté analizando.

7.2. SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL.

Puesto que la función del control es la de garantizar que la realización de las actividades proyectadas, vayan acordes con la calidad y cantidad de producción, y a -- los costos de producción, así como a los recursos disponi--bles, se hace necesario tener un sistema que coordine el camino y la ejecución de los planes que se han establecido de antemano. Para ello debemos de considerar los siguientes aspectos:

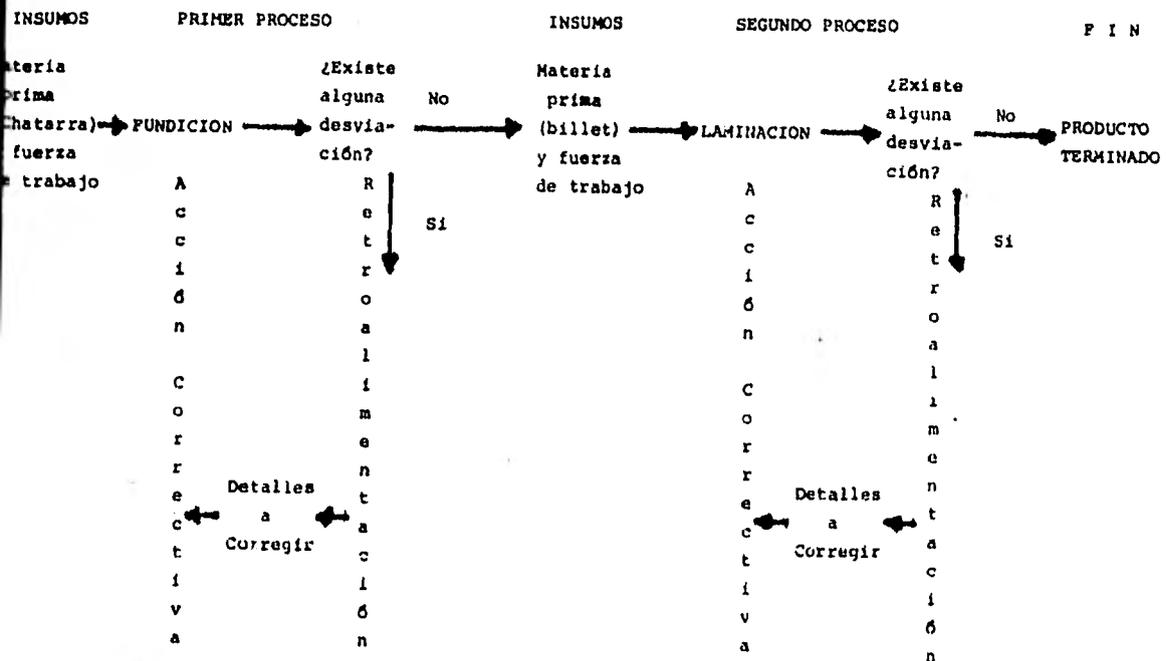
a) Que los controles requieren de planes, esto es, que mientras los planes sean más claros, completos e inte--grados más efectivos pueden llegar a ser los controles.

b) Los controles tienden hacia una buena estructura organizacional; es decir, que al evaluar las actividades y si existe alguna desviación, es necesario para su correc--ción saber en qué parte de la estructura de la organización se encuentra o recáe la responsabilidad para tomar las medidas correctivas.

Así de esta manera pasaremos a ver un esquema tí--pico de un sistema de control, no sin antes definir lo que es un sistema "es el conjunto o arreglo de cosas conectadas

interdependientes, para formar una unidad compleja; un entero compuesto de partes dispuestas con orden y de acuerdo a un plan o esquema." (2)

Dicho sistema de control lo enfocamos al caso práctico de la siguiente manera:



Sistema de control llevado por la empresa

(2) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc. Graw Hill. México, 1979. Pág. 16.

Explicación:

En primer lugar, tenemos a los insumos (materia -- prima y fuerza de trabajo) necesarios para hacer funcionar -- el primer proceso que abarca desde la fundición de la chata-- rra hasta la elaboración del billet; si encontramos alguna -- desviación se retrocede (retroalimentación) al punto en don-- de se debe ejecutar la acción correctiva. Así de esta manera se llegará al segundo proceso que es el de laminación, en -- donde el billet es la materia prima junto con la fuerza de -- trabajo, se sigue la misma mecánica que en el primer proce-- so, para concluir con la elaboración del producto terminado.

El Proceso de Control lleva a efecto los siguien-- tes pasos:

1.- El establecimiento de estándares. Al hablar de estándares nos estamos refiriendo a que los planes deben ser medidos de acuerdo a su ejecución, es decir, puesto que los planes son la base frente a los cuales deben establecerse -- los controles, tienen que sujetarse a ciertas normas selec-- cionadas en un programa total de planeación; en donde se rea-- licen medidas de evaluación de tal modo que puedan orientar-- a los encargados de las diferentes áreas de la organización--

con respecto a como marchan las cosas, sin que se tenga que observar cada paso en la ejecución de los planes.

2.- Medida del desempeño. Supone descubrir las desviaciones comparando la ejecución con el estándar, y el medir su importancia relativa apreciando sus causas para poder rectificarlas, es consecuencia de esa comparación y de juzgar el peso relativo de la desviación con el conjunto de la actividad para que la empresa haga algo por controlarla.

3.- Corrección o acción de las desviaciones. En la corrección de las desviaciones el control es visto como una parte del sistema administrativo, replanteando sus planes o modificando sus metas. Esta misma acción correctiva repercute en el accionar del aparato organizacional, en su economía y en la forma de presentar los hechos del proceso productivo.

Se puede deducir que corregir las desviaciones no es tan sólo el punto donde se apoyan las funciones administrativas; sino que también es una forma útil y operacional de organizar el conocimiento.

NOTA: Tanto el procedimiento de Fundición como el de Lamina-
ción, ya fueron detallados en el capítulo de Planea-
ción.

7.3. TECNICAS ESPECIALES DE CONTROL.

La realización de los planes es la razón principal que ha llevado a los administradores y a los hombres de negocios, a allegarse de los instrumentos adecuados y con éstos, las técnicas necesarias para ejecutar un control que nos permita comprobar que lo que se está haciendo, es lo que se planeó.

De acuerdo a esto último podemos decir que dichos instrumentos y técnicas son de la Planeación, ya que, forman un sistema correlacionado que nos marca primeramente el rumbo a seguir, y más tarde nos proporciona la información que se considera pertinente para poder comparar lo que nos propusimos hacer con lo que hemos hecho, y así detectar las desviaciones futuras.

Existen dos formas para ejecutar el control:

- a) Forma específica.
- b) Forma total.

Generalmente los controles se formulan a nivel individual, es decir, los sistemas de control se crean para una determinada parte de la empresa, lo que se puede conside

rar como un control aislado, ya que, al encontrarse en tal - situación no se le ha dotado de insumos suficientes para proporcionarnos la información que requerimos y de esta forma - compararlo con las metas totales.

Por la razón antes mencionada y teniendo en cuenta que la organización es un todo en armonía, estaremos cayendo en un grave error al ejecutar un control específico. Y siendo esencial que podamos medir los logros totales con las metas totales, recurrimos al establecimiento de aquel control - que nos de un panorama general de la entidad y que todas sus partes sean contempladas para seguir el rumbo que se considere adecuado. Entre otras razones además de las mencionadas - tenemos las siguientes:

- Los controles totales se deben aplicar hacia las metas totales de la organización.
- La descentralización de autoridad puede crear -- unidades semi-autónomas, las que deben de estar - sujetas por lo menos a los controles totales.
- Los controles totales, permiten medir el esfuerzo total del administrador y sus colaboradores.

Como la naturaleza de la empresa lucrativa es la - de generar utilidades y saber cuanto le ha costado alcanzar-

las metas, los controles totales van a ser de carácter financiero, siendo éstos los únicos que nos pueden dar una medida objetiva del éxito de los planes. Por otra parte los dictámenes financieros nos pueden dar una guía para conocer si se está trabajando bien o mal, y servirnos de base para buscarlas causas tanto financieras como no financieras que impulsen o impidan el desarrollo de la empresa.

Tipos de Controles Totales:

1.- Resúmenes e informes de presupuesto. El control señalado se compone de todos los presupuestos individuales de la empresa, y se va a reflejar en resultados que nos llevarán al conocimiento del logro real, tales como:

- a) Volumen de ventas.
- b) Los costos.
- c) Las utilidades.
- d) Utilización del capital.
- e) Rendimiento de inversión.

Aquel que ha formulado el compendio de presupuestos, está capacitado para elaborar su balance general, estado de pérdidas y ganancias proformas que formarán equipo con el presupuesto final. Dichos documentos van a poder dar un -

valor real del dinamismo de la empresa, siendo el meollo de todo asunto para saber hasta que grado se está cumpliendo -- con lo pactado o formulado.

2.- Control de pérdidas y ganancias. Tener el conocimiento de cuál ha sido el ingreso o los factores de costo que han sido determinantes de nuestra labor, como resultado del dinamismo de la organización, es singularmente importante; y si podemos influir en los ingresos, gastos y por lo -- tanto en las utilidades de una manera positiva, estaremos -- dándole una utilización correcta al mismo; pues controlaremos las pérdidas y ganancias que se puedan obtener mediante una relación entre las ventas efectuadas y los costos y gastos realizados durante un período determinado.

3.- Control mediante el rendimiento de la inversión. Uno de los más exitosos controles que se hayan probado consiste en determinar las ganancias sobre la inversión de capital. La médula de esta técnica de control, es optimizar el índice de rendimiento de la inversión total, representando un factor de particular importancia, pues sólo incrementando dicho rendimiento es como vamos a tener éxito en los -- propósitos del propio negocio.

Como se dijo anteriormente, la base para determi--

nar si hemos logrado un cierto avance en nuestros objetivos, - será el volumen de capital que se ha utilizado para obtener - las utilidades producidas, por lo que se puede considerar a - la utilidad no como factor absoluto, sino como el rendimiento consecuente de la buena administración del capital.

7.4. LA EJECUCION Y SU CONTROL.

Las técnicas enunciadas en el punto anterior serán las que se utilicen en la ejecución del control de una manera sistemática, tanto para grupos individuales como para la empresa en total.

De tal forma que la implantación de controles se realiza con el fin de corregir y medir ciertas tendencias específicas tales como: sueldos y salarios, selección y entrenamiento, investigación y desarrollo, calidad del producto, políticas, costos, precios, gastos de capital, y en fin todas aquellas áreas en donde las actividades deban ajustarse a los planes.

En general los controles son:

- Instrumentos para la supervisión, que nos permite cumplir y fundamentar nuevos planes.
- Tienen por objeto medir la ejecución y corregirla misma.
- Se apoyan en los objetivos, planes, programas y presupuestos.
- Actúan tanto en el presente como en el futuro.
- Deben ser flexibles y constantes, poco costosos-

y fáciles de entender.

- Hacen posible una planeación eficaz y el conocimiento de los detalles.

Dadas ciertas características acerca de los controles, procederemos a nombrar y desarrollar los tipos más utilizados por la empresa. Aunque sabemos que en general son de carácter financiero, ya que los negocios sobreviven gracias a su capacidad de generar utilidades, puesto que las finanzas son la fuerza de unión de los negocios. En su efecto una organización pública no es su propósito el obtener utilidades, pero el administrador responsable debe tener alguna forma de conocer cuánto ha costado el logro de sus objetivos en términos de recursos, mediante la implantación de un sistema de control adecuado.

Tales controles son:

Auto-Auditoría de la empresa. Su propósito es descubrir y corregir errores de Administración, determina hacia donde va dirigida la empresa en cuanto a planes, objetivos, programas, políticas. Finca su asertividad en forzar a los administradores a conseguir una situación clara de lo que sucede.

Entendiendo por Auditoría, "la técnica que tiene - por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros." (3)

La organización tiene establecido un departamento de Auditoría que principalmente realiza las labores de control interno, ya que, toma los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger a los activos como es la verificación y exactitud, así como la veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas. Este examen realizado por control interno permite ajustar los procedimientos de auditoría y dar confianza a los sistemas utilizados por la empresa.

Otra manera de mantener el control es mediante los presupuestos, que son preparados por la dirección de la compañía. El presupuesto incluye los gastos y costos de la producción basados en pronósticos asignados a los departamentos

(3) Alvarez Anguiano, Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa. U.N.A.M. Fac. de Contaduría y Administración. Pág. 11.

Fundición, Laminación y Mantenimiento. Es realizado anualmente y proporciona una imagen clara de la tendencia que sigue el curso de los objetivos, son revisados periódicamente para mantenerlos en perfecta situación. Dada su formulación contiene cierta flexibilidad para el caso de que ocurran imprevistos no imputables a la organización como; devaluaciones, inflación, otros como averías en la maquinaria y herramientas que impidan el curso de la producción, o en la realización de un mantenimiento o reparación que sea muy prolongado, etc.

Entonces proporcionando al presupuesto un "colchón" se tomarán las medidas necesarias, pero tratando de no desviarse del camino fijado, para que siga en condiciones favorables en el trayecto de las actividades.

Basados en el presupuesto se lleva a cabo la formulación del Programa de Producción, también como una medida de control. Contiene básicamente el volumen de producción -- asignado para cada mes del año, encaminado hacia una máxima producción posible, sin alterar normas o procedimientos establecidos en relación a calidad, diseño, tamaño y forma del producto.

7.5. MANERA DE EJECUTAR UNA ADMINISTRACION EFECTIVA.

Lograr que los resultados reflejen lo que se ha -- planeado es la finalidad del control, pero sin embargo alcan-- zar lo anterior va a depender en gran parte de la capacidad-- de las personas a quienes se les ha asignado la toma de deci-- siones, así como también a aquellas que ejecutan las activi-- dades formuladas para cumplir dichos planes.

Para ello es indispensable depurar el funcionamien-- to de dicho personal, lo cual lograremos por medio de capaci-- tación e innovación de procedimientos, programas y políticas de acuerdo a las necesidades prevalecientes, realizando esto de la siguiente manera:

Por control Indirecto. Cuando tratamos de detectar a las personas responsables de los errores que se hayan he-- cho, y teniéndolos ya localizados, se procede a la acción co-- rrectiva. Las causas que nos llevan a tomar medidas de con-- trol indirecto son de dos tipos:

- 1.- Incertidumbre. Esta clasificación se encuentra compuesta por todos aquellos aspectos que nos son conocidos, y representan un peligro muy considerable para la estabiliza-- ción de la empresa.

2.- Falta de conocimientos, experiencia o criterio. Mientras más alto sea el puesto en la estructura organizativa, se necesitará un índice mayor de conocimientos, así como también una experiencia más grande para poder hacer un buen desempeño del puesto que se le ha asignado.

La falta de criterio es producido por una mala conjugación de los factores inmiscuidos como son: educación, experiencia y sentido común. Cuando se ha hecho una buena conformación de tales factores, contaremos con lo suficiente para desarrollar un buen trabajo.

La esencia del control Directo es la formación de mejores administradores, lo que les va a ayudar para un mejor desempeño de sus actividades y les marcará la pauta para minimizar los errores en que puedan caer. Para alcanzar en toda su magnitud dicha esencia, es necesario que haya un previo entendimiento de los principios, técnicas y filosofía administrativa.

Como vemos hoy en día, todas las empresas andan en busca siempre, de hombres capaces de llevar en buen rumbo -- sus acciones y éstos serán aquellos que se encuentren mejor-preparados y tengan un marco de referencia más completo, para poderse enfrentar con los elementos suficientes a los pro

blemas que se presenten, para ésto el control directo cuenta con una serie de suposiciones que son:

- Que los administradores calificados tengan un mínimo de errores.
- Que el desempeño administrativo pueda medirse.
- Que los conceptos, principios y técnicas administrativas constituyan normas útiles y apropiadas para medir el desempeño.
- Que la aplicación de los principios administrativos pueda ser evaluada.

Ventajas del control directo:

1.- Determinar con mayor exactitud la responsabilidad personal. Al llevar a cabo el control directo de los administradores, nos va a proporcionar datos importantes para detectar los errores y deficiencias, mismas que nos van a -- servir para preparar los programas de capacitación necesaria---rios, con el fin de corregir las fallas que se originen.

2.- Acelera y hace más efectiva la acción correctiva. Al tener conocimiento los administradores de sus defi---ciencias pueden ser puestas en tela de juicio, van a tratar de refinarse, de prepararse más y como consecuencia realizar

un trabajo eficaz.

3.- Posibilidad de eliminar los costos que causa - el control indirecto.

4.- Ventaja Psicológica. Generalmente en la mayoría de las empresas, se tiene la opinión de que no se les califica justamente y que dependen de su intuición y personalidad. El control indirecto elimina dicha posibilidad de sensación negativa, ya que los subordinados saben lo que se espera de ellos y valorizan la relación estrecha que existe entre el desempeño y su medición.

7.6. CONCLUSIONES.

Comúnmente podemos enunciar la culminación de todo un proceso administrativo, mediante la etapa de control, pero ésta da origen al descubrimiento de nuevas y mejores tendencias, que pueden llevar a cabo durante el desarrollo de las labores. Bajo este sistema el proceso de Control se hace claro a través de un correcto establecimiento de estándares, como patrón principal en el cual se basa y compara nuestra actuación, con el fin de descubrir las desviaciones con oportunidad, para poner en marcha la acción correctiva.

Lo anterior dota al Control de una cualidad sumamente importante para poder calificar su labor como eficaz, ya que debe ser utilizado como una medida preventiva y correctiva, proporcionándonos con esto una evaluación racional a nivel de organización, con el objeto de señalar la posición interna que tiene, así como la que ocupa en el medio ambiente, representando un factor de mucha valía para las perspectivas de la empresa.

Existe una interdependencia entre los diferentes aspectos conformantes de una empresa como son: costos, rendimientos, inversiones. Ante tal hecho incuestionable, diremos que es necesario que el control se ejerza en cada una de las

áreas de la empresa, así como también en las etapas del proceso administrativo, determinando con ésto una mayor coordinación de la misma.

Otro de los campos que debe de abarcar el control, es la identificación del personal que está cometiendo errores y con ellos una serie de deficiencias, para que al tenerlos ya localizados se les pueda dar la ayuda que necesitan y depurar de esta forma sus habilidades y conocimientos, redundando todo ésto en un trabajo más ágil y práctico.

Entre nuestras conclusiones podemos detectar una que sobresale de las demás, y es que al control lo determinan cuatro aspectos vitales: cantidad, calidad, tiempo y costo. Y decimos que es importante, ya que, nos van a marcar la pauta para corregir las desviaciones en que hallamos incurrido, por lo que nos mostrarán si estamos cumpliendo con lo establecido o si nos encontramos rezagados en el tiempo, si se han elevado demasiado los costos y gastos o si la calidad de nuestros productos es la requerida por el mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Para el desarrollo oportuno y congruente del país, es de vital importancia prestarle mayor atención a la Industria Siderúrgica tanto en la iniciativa privada como en la pública, ya que la consideramos como la base de la vida industrial; pues con ésto se puede determinar el alcance y las perspectivas que tienen las demás industrias que complementan el ámbito económico y social de México.

El abastecimiento de materia prima (chatarra), es uno de los problemas por los que atraviesa actualmente la Industria Siderúrgica Semi-integrada. La situación es difícil de resolver por la poca producción de chatarra en el país y la enorme escasez de ésta en el mercado mundial.

Es por ello que cierto grupo de empresas Semi-integradas para asegurar su alimentación de insumos y eliminar la dependencia futura del extranjero, optaron por unirse para la formación de la Compañía de Pre-reducidos Mexicanos, S. A., con el objeto de construir y operar una planta de Hierro Esponja, cuya finalidad sería la de producir un millón de toneladas de acero anualmente (inicialmente), ya que con esta medida se eliminaría por completo la importación de chatarra.

Las estadísticas de 1981, nos revelan un aumento - importante dentro de la producción siderúrgica, el cual se - debe primordialmente a una serie de hechos positivos, como:

- a) Una mayor fluidez del transporte ferroviario.
- b) El aumento de los volúmenes de hierro movilizados.
- c) Regularidad en el suministro de energía para -- los hornos eléctricos.
- d) Mejor aprovechamiento de la capacidad de operación de las plantas industriales.

En lo referente a la Industria Siderúrgica Semi-integrada en la última década, ha crecido en un 122% o sea, a un ritmo más rápido que el resto de la industria. Para el -- año de 1990 deberá de producir 3.8 millones de toneladas de acero para superar la producción de 1981 que fué de 1.15 millones, con el fin de satisfacer las demandas de acero.

La producción de acero a nivel mundial en los últi-- mos tres años (1979, 1980, 1981), ha sufrido un pequeño de-- cremento, un ejemplo de ello son los países de Japón, Repú-- blica Federal de Alemania y Francia.

Por lo que respecta a los Estados Unidos de Nor---

teamérica y el Reino Unido, aumentaron su producción de acero, aún cuando no alcanzaron los volúmenes anteriores a -- 1980.

México registró un aumento en su producción del orden del 6.2%, lo que permitió pasar de la posición mundial -- del lugar veinte en 1980, al lugar diecinueve en 1981.

Teniendo como antecedente los datos anteriores, -- concluimos que la Industria Siderúrgica Mexicana no se ha es tancado, sino que ha experimentado un notable desarrollo durante los últimos años.

Al concluir en la forma como debe llevarse a cabo -- la administración general de la empresa, es necesario asen-- tar desde el primer paso o etapa del Proceso Administrativo -- los objetivos y planes bien determinados, con el fin de que -- éstos sean explícitos y sencillos a ejecutar para que el --- buen funcionamiento de la empresa sea tan óptimo y eficiente como para lograr los estándares de producción deseados.

La práctica y experiencia han sido piezas fundamen -- tales en el establecimiento de las directrices de la organi- ' zación, ya que al iniciar cada ciclo de producción anual se -- toman los antecedentes positivos y negativos originados en -

los períodos anteriores, con el fin de conjuntar todas aquellas ideas y aportaciones que nos lleven a un trabajo más -- adecuado.

Basándonos en lo anterior y viendo la forma de llevar a cabo la Planeación en la empresa en cuestión, se tiene a lo empírico; pues se basan sólo en la práctica y en las experiencias vividas sin muchos conocimientos en lo que a un sistema de planeación se refiere, provocando un desequili--- brio en la administración actual.

La empresa debe de planear tomando en cuenta los - recursos disponibles, atendiendo a cuatro áreas que son vitales para su existencia y su posición en el mundo económico.

- 1.- Mercado. Para satisfacer las exigencias del -- mercado, debemos tratar de cubrir las necesidades del consumidor. Esto se logrará mediante - el mejoramiento de la calidad y cantidad de -- nuestros productos, a través de una mejor capacitación de empleados y un oportuno manteni--- miento de la maquinaria y equipo, así como en la búsqueda de los mejores canales de distribución.

- 2.- Utilidades. Una buena rentabilidad es el sentir que debe mover todas las acciones de la organización, pues por medio de ésta lograremos la confianza de los inversionistas que es tan importante para contar con el apoyo económico que necesitamos. Para ello el manejo de los recursos financieros debe ser óptimo, ya que si no son planeados y utilizados adecuadamente, -redituará en una forma negativa en sus gastos y costos.
- 3.- Crecimiento. La mentalidad de todo directivo - es la de expansión, porque es el que nos va a dar la pauta para seguir dentro de la competencia, y con esto nuestra existencia en el mercado. Su crecimiento deberá estar basado en los objetivos que se pretenden alcanzar tanto a --corto como a largo plazo, tales objetivos son: la imagen que se le pretende dar a la empresa, posición de la misma dentro de la industria, -modificación o diversificación de sus produc--tos e inversión necesaria de capital.
- 4.- Recursos Humanos Ejecutivos. Los dirigentes --

exitosos son peleados duramente por las empresas, debido a que una vez teniéndolos en la estructura de su organización, sus objetivos tienen un alto grado de cumplimiento, por lo que la empresa debe desarrollar una serie de esfuerzos planeados para atraer y retener a los miembros administrativos que se consideran útiles para ella.

Lo planeado redituará en una buena o mala organización.

La empresa se ha fijado un objetivo que es considerado la base de su formación prácticamente, ahora para satisfacer dicho objetivo ha sido dotada de una serie de elementos humanos, y recursos técnicos y materiales; estos deben amalgamarse para que unidos pretendan cumplir con la meta fijada. De esta forma surge la Organización como el medio de lograr una acción colectiva y efectiva, puesto que el trabajo que debe hacerse requiere de los esfuerzos de más de una persona, a través de la asignación de tareas correlacionadas.

En el momento de analizar a la empresa con respecto a su estructura organizacional, observamos que no está al nivel deseado, ya que, se detecta con facilidad una marcada

centralización de autoridad, misma que acarrea una confusión en el entendimiento de funciones, obligaciones y responsabilidades que van a redundar en un trabajo más lento y difícil. Por lo tanto, la organización debe basarse en los siguientes puntos:

- 1.- Se deben de ejecutar las actividades de acuerdo con los objetivos.
- 2.- Asignar responsabilidades y obligaciones para dichas actividades.
- 3.- Para delimitar los niveles de mando, se definirá el nivel superior e inferior de los miembros de la organización.
- 4.- Contar con el personal necesario para cubrir con las exigencias de las diferentes gerencias y sus respectivos departamentos, evitando que la gente se burocratice.

Con todo esto pretendemos, que la organización nos proporcione la flexibilidad de los planes, la participación de los miembros, y eliminar la marcada centralización de autoridad, clarificando de este modo su estructura -

organizacional.

La Integración como una manera de sustentar la vida de la empresa, es una etapa en la que entra la actividad-motora que la mantiene en dinamismo, ya que, con la debida armonía de todos sus recursos coadyuvan al funcionamiento de toda organización, pero, el dotar a la organización de la gente que requiere no significa que haya terminado la misión de la Gerencia de Relaciones Industriales, sino que tiene que desarrollar todo un proceso que asegure la selección, introducción y desarrollo del candidato al puesto. La empresa-teniendo en cuenta la importancia que entraña tal misión, le ha dado una especial atención a los rangos de: jefes de turno, supervisores y obviamente a los superintendentes, ya que, en los puestos mencionados se sigue una secuencia que asegura el conocimiento de todas las áreas y operaciones que están relacionadas para el desempeño de su trabajo. Lo que lleva a proporcionar un cierto grado de confianza y al mismo tiempo la dotación de todos aquellos elementos que le ayuden a salir adelante en las operaciones y problemas que se le presenten. Esto es ideal para los niveles altos de la planta, pero hasta cierto punto se han olvidado de los niveles inferiores, que si bien no se pronuncian como imprescindibles para la producción, sí es importante su labor, ya que, cada una de ellas tienen una razón de ser, y todas unidas re

presentan una contribución esencial para alcanzar los estándares fijados de producción, puesto que el nivel obrero realiza labores manuales y aporta un valor real de trabajo al producto.

Basándonos en esto, es necesario que a los niveles inferiores se les de una mayor importancia y partiendo de esto aplicarles un sistema de Introducción y Desarrollo, que les de los elementos necesarios para un mejor desempeño de su trabajo. Y con esto también habremos de darle solución a la insuficiencia de los elementos administrativos, y a la mala distribución del elemento humano de acuerdo a sus capacidades.

Las actividades de una empresa siempre están encaminadas hacia un objetivo que determine su existencia, y es la Dirección la que por medio de la combinación de conocimientos teóricos y prácticos nos va a dar la orientación necesaria para ubicarnos dentro del contexto social, a través de la sincronización de todas las áreas de la empresa.

Ganarse la confianza de los subordinados es la misión de todo aquel que ejerce cierta dirección. Para lograr esto dicho jefe debe sentir las necesidades y tradiciones del grupo, formándose así una imagen agradable y de aceptación.

Teniendo conocimiento la organización de esta ventaja, ha formado a un líder que reúne todas las características antes mencionadas, pero hasta cierto punto esta dirección es ejecutada en base a la experiencia.

De acuerdo al modo de dirección llevado a cabo en la empresa, definimos a la misma como correcta, pero, para que ésta persista y aspire a seguir siendo eficiente, no está por demás poner en práctica los siguientes puntos:

- 1.- Cuando algún miembro de la organización, incurra en alguna falta, hacerle ver su error y motivarlo a corregir y a superar dicha falta.
- 2.- Hacer del conocimiento del empleado y obrero de la importancia que tiene su labor en el éxito o fracaso de los propósitos que persigue la empresa.
- 3.- Establecer uniformidad en la imposición de las disciplinas.
- 4.- Crear un documento que integre todas las disciplinas a que deben sujetarse todos los integrantes de la organización.

Así como también el establecimiento de sistemas de comunicación que nos den un cierto grado de confiabilidad de que los órganos constituyentes de la empresa estén conscientes de la importancia de su labor y basados en esto intentar que den su mejor rendimiento en sus respectivas actividades.

Se controla con el objeto de asegurar que lo planeado se esté cumpliendo, lo que prácticamente nos asegura llegar al lugar fijado en el inicio de nuestras actividades.

El tipo de Control ejecutado en la empresa, se realiza netamente por medio del programa de producción, para esto se ayudan de los informes que diariamente se formulan en cada turno, permitiendo con ello la detección de las fallas que se hayan cometido. Sin embargo, no hay que olvidar que la empresa es un todo y que por lo tanto cada una de sus funciones, deben de ser vigiladas para que cumplan con el propósito para el que fueron creadas.

Las acciones que ejecuta la empresa, se deben de registrar por un conjunto de aspectos que consideramos importantes, como lo son: cantidad, calidad, tiempo y costo.

Logrando con esto a su vez:

- Lucratividad.
- Adquisición y buen uso de los materiales, maquinaria y equipo.
- Progreso y actitud positiva en el desempeño de los empleados.
- Recursos financieros.
- Productividad y recursos técnicos.
- Desarrollo social.
- Y, contribución al mejoramiento de la infraestructura de la empresa y del país.

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

Alvarez Anguiano, Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa.
U. N. A. M. Fac. de Contaduría y Administración.

Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas. México, 1979.

Chruden/Sherman. Administración de Personal.
Ed. CECSA. México, 1976.

Henry H. Albers. Principios de Organización y Dirección.

Karlson. La Dirección Moderna.

Koontz/O" Donnell. Curso de Administración Moderna.
Ed. Mc. Graw Hilli México, 1979.

Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral.
Ed. CECSA. México, 1979.

Mc. Kinser. Las Artes de la Alta Dirección.
Ed. Diana.

Palom Izquierdo, F. J. Técnicas Actualizadas de Organización Administrativa. Ed. INDEX. Madrid, 1976.

Preston P. Le Breton. Administración General: Planeación y Ejecución. Ed. F. C. E. México, 1975.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. LIMUSA. México, 1981.

Ríos Szalay, A./Paniagua Aduna, A. Origen y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México, 1977.

Romero Betancourt, Samuel. Principios Fundamentales de la Administración de Empresas. Ed. IEESA. México, 1980.

Sisto Velazco, Eugenio. La Administración Base Fundamental en el Desarrollo de la Empresa. Revista Contaduría y Administración. U. N. A. M. 1960.

Terry George, R. Principios de Administración. Ed. CECSA. México, 1975.

Terry George, R. Ph. D. Lecturas Selectas en Administración. Ed. CECSA. México, 1979.

Warren G. Bennis. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza sus Orígenes y Perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, S. A. Bogotá, 1973.

Cherit Zajur, Jorge. La Dirección de Personal como función básica del Administrador.

Tesis Profesional. 1968.

González Vásquez, Juan Carlos. Planeación y Organización de una nueva Empresa Industrial.

Tesis Profesional.

Marcos Morales, Manuel. Aplicación del Proceso Administrativo al Departamento de Crédito y Cobranzas de una Empresa Industrial del Ramo Electrónico.

Tesis Profesional. 1970.

Ramírez Adame, Juan E. Planeación de la Organización.

Tesis Profesional.

Pérez Gil, Eugenio. Informe del Presidente de "CANACERO" -- 1980. Acerca del Comportamiento de la Industria Siderúrgica Mexicana.

Cortés Fuentes, Gustavo. Informe del Presidente "CANACERO" 1981. Acerca del Comportamiento de la Industria Siderúrgica Mexicana

II Simposium sobre Educación. Información e Investigación - en la Industria Siderúrgica (memoria). Diciembre, 1978. Instituto Tecnológico Regional de Saltillo.

Conferencia: Estado Actual y Futuro de la Industria Siderúrgica.

Gómez Haro, Octavio. La Política Siderúrgica de México. Ediciones del Doctorado en Administración Pública del I.P.N. México, 1976.

Martínez García, Guillermo (Dir. Gral. Industrias C. H., - S. A.). Io Foro Nacional de la Industria Siderúrgica.

Ponencia: La Industria Semi-integrada, Evolución y Perspectivas. Junio, 1982.