



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO PARA LA CREACION DE UN ORGANISMO COORDINADOR DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA BASICA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
DE PAZ WINKLER ALFREDO OTTO
SALAZAR HERNANDEZ EDUARDO
VARGAS RUIZ JORGE

Dirigida por: Asesor Lic. Juan Carlos Abraham A.

MEXICO. D. F.

8799

1977



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.

A NUESTROS PADRES,
CON EL CARIÑO Y RESPETO QUE SE MERECEAN.

A NUESTROS PROFESORES,
POR HABERNOS TRANSMITIDO SUS CONOCIMIENTOS
DURANTE NUESTRA FORMACION PROFESIONAL.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

DESEAMOS EXPRESAR NUESTRO MAS SINCERO
AGRADECIMIENTO A LAS PERSONAS QUE CON
SU APOYO Y COOPERACION HICIERON POSI-
BLE LA REALIZACION DE ESTE SEMINARIO
DE INVESTIGACION.

LIC. JOSE ENRIQUE GAMA MUÑOS

LIC. RACIEL DIAZ ILLESCAS

LIC. KOMMEN SERATLIC

P R O L O G O

"Si yo como extranjero me preocupo por el país que me ha abierto los brazos y me ha ofrecido la oportunidad de llevar una vida digna, ustedes como mexicanos tienen la misma obligación pero en doble o triple proporción".

Estas palabras quedaron grabadas en nuestra mente y motivados por ellas, surgieron una serie de proposiciones por salir adelante en nuestro trabajo de investigación, y que mejor que aportar nuestros humildes conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, a esta gran Sociedad a la que le debemos lo que hoy somos y a quienes con todo orgullo y dedicación ofrecemos nuestros esfuerzos representados en este trabajo.

INDICE GENERAL

| | Pág. |
|--------------------------|------|
| PROLOGO..... | 4 |
| INTRODUCCION..... | 9 |
| OBJETIVOS GENERALES..... | 14 |

C A P I T U L O 1

PROYECTO PARA LA CREACION DE UN ORGANISMO COORDINADOR

| | |
|--------------------------------|----|
| Justificación..... | 18 |
| Objetivos..... | 20 |
| Funciones Generales..... | 23 |
| Estructura Administrativa..... | 25 |

APENDICE: CREACION DE UN BANCO DE DATOS

| | |
|---|----|
| Banco de Datos..... | 38 |
| Necesidad de Contar con buena Información.. | 39 |
| Porqué Contar con un Sistema de Información | 41 |
| Análisis Estructural General..... | 46 |

C A P I T U L O 2

SISTEMAS DE INFORMACION

| | |
|--|----|
| La Autogestión Yugoslava..... | 51 |
| Generalidades..... | 53 |
| La Economía Planificada de Yugoslavia..... | 57 |
| La Autogestión | |
| ¿Qué es?..... | 64 |
| ¿Dónde se Originó?..... | 65 |

| | Pág. |
|---|------|
| Objetivo..... | 68 |
| El Consejo Obrero..... | 69 |
| Logros de la Autogestión..... | 75 |
| Los Cambios en la Estructura del Pueblo.... | 77 |
| El Desarrollo Social y Material..... | 78 |
| | |
| La Administración por Objetivos..... | 83 |
| Principios de los Objetivos..... | 86 |
| Principio de la Precisión..... | |
| Principio de la Flexibilidad..... | |
| Principio de la Participación..... | 87 |
| Principio del Realismo..... | 88 |
| Principio de la Objetividad..... | 89 |
| Clasificación de los Objetivos..... | 90 |
| Reglas para la Fijación de los Objetivos... | 91 |
| Los dos Pilares de la Administración por Resultados..... | 93 |
| Beneficios de la Administración por Resul- tados..... | 95 |
| Para el Subordinado..... | |
| Para el Jefe que la aplica..... | 96 |
| Para la Eficiencia de la Empresa..... | 97 |
| Problemas de la Administración por Resulta- dos..... | 98 |
| Algunas Limitaciones..... | 99 |

C A P I T U L O 3

C O N A S U P O

| | |
|---|-----|
| CONASUPO..... | 102 |
| Objetivo General y Objetivos Específicos... | 105 |
| | |
| Subobjetivos de: | |
| | |
| Regulación..... | 106 |
| Protección a los Productores..... | |
| Protección a los Consumidores..... | |
| | |
| Funciones Generales..... | 109 |
| Organización..... | 119 |

| | Pág. |
|----------------|------|
| Filiales: | |
| LICONSA..... | 122 |
| MINSA..... | 127 |
| TRICONSA..... | 133 |
| ICONSA..... | 136 |
| MACONSA..... | 139 |
| BORUCONSA..... | 144 |
| ANDSA..... | 149 |
| CECONCA..... | 152 |
| DICONSA..... | 154 |

CAPITULO 4

IMPLANTACION DE SISTEMAS

| | |
|---|-----|
| Desarrollo Organizacional..... | 163 |
| Implantación de Sistemas | |
| Generalidades..... | 168 |
| Implantación..... | 172 |
| Formas de Implantación | |
| Método Instantáneo..... | 178 |
| Método Proyecto Piloto..... | |
| Método de Implantación en Paralelo..... | |
| Método de Implantación Parcial o de Aproximaciones Sucesivas..... | 179 |

| | Pág. |
|--|------|
| Eficiencia del Sistema Implantado | |
| Establecimiento de Controles..... | 181 |
| Vigilancia del Sistema Implantado..... | 183 |
| Revisión Total del Sistema..... | 185 |

C A P I T U L O 5

| | |
|---|-----|
| PROBLEMAS IMPLICITOS DE LA TRANSFERENCIA ORGANIZACIONAL Y TECNICAS ADMINISTRATIVAS.. | 188 |
| CONCLUSIONES..... | 201 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 212 |

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

La planeación forma parte de las tareas básicas administrativas, ocupa un lugar de gran preferencia en la división de las funciones de la administración, situándose en el mismo plano que la Organización, la Dirección y el Control.

En todas las empresas es indispensable que los titulares de los puestos administrativos tomen decisiones en innumerables asuntos fundamentales como: la producción anual, mercados que satisfacer, métodos de producción, personal que contratar, sistemas y métodos que implantar, etc.

La planeación y los proyectos no son las únicas tareas del gerente, empero, evidentemente son esenciales para él.

Sin los planes se desintegraría la entidad, sus operaciones no tendrían orden ni concierto, sería como una gran orquesta sinfónica sin director y en su funcionar reinaría una gran confusión.

El proceso de la planeación abarca un amplio conjunto de operaciones, desde su momento inicial, en que se reconoce que es urgente hacer algo, hasta que se decide quién ha de actuar, que cosa ha de hacer, cómo y cuándo.

La planeación tiene una magnitud mucho más amplia que la sola recopilación y análisis de los informes, y que el hecho de soñar con ideas de lo que podría realizarse van más allá de la lógica, de la imaginación y del discernimiento. Es una combinación de todos estos factores que culmina en la toma de la decisión acerca de lo que ha de crearse.

El estudio lo hemos dividido en cinco capítulos. Aquí damos pequeño esbozo de cada uno de ellos.

En el Capítulo lo. se habla del proyecto, o sea, la creación de un ente coordinador de la industria alimenticia básica, inspirado en la Cámara Económica Yugoslava.

Cómo está integrado: su organización, objetivos, funciones, tanto generales como específicas.

Asimismo en el apéndice se detalla la creación de un banco

de datos ó sistema de información electrónica (SIE).

El Capítulo 2o. está dedicado al análisis y comparación de las diferentes técnicas administrativas más recientes y efectivas que se han originado en diversas partes del mundo.

La autogestión llevada a cabo por la República Federativa Socialista de Yugoslavia que por su esencia eminentemente social le ha procurado excelentes resultados, a tal grado de que países tan centralistas como la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.) y capitalistas como México, han vuelto sus ojos a tan importante y singular sistema.

La administración por objetivos cuya importancia ha aumentado en las tres últimas décadas de este siglo, como técnica administrativa norteamericana y cuya aplicación al ambiente empresarial de México es aún muy precaria, ya que su desarrollo se limita a las compañías transnacionales que han sido las que la introdujeron y un índice muy reducido a compañías privadas y públicas.

Por otro lado en el Capítulo 3o. se ocupa de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) en su -

constante avance hacia el control de los productos alimenticios básicos y que ha cobrado una vital importancia en la economía nacional en su función como ente regulador del mercado y de justicia social.

Un organismo de esta importancia es un campo ideal para la adaptación de estos sistemas, que le permitan desarrollar sus objetivos fundamentales en una forma ininterrumpida, efectiva y rápida; pues como toda entidad ó sistema en el aceleramiento que ha tomado el ritmo de transformación en éstas y otras instituciones solo le queda un camino: renovarse en su estructura ó enfrentarse a un estado de entropía.

En el Capítulo 4o. se dá a conocer cómo se puede implantar estos sistemas a las organizaciones para que mejore la toma de decisiones, que tenga en cuenta el aspecto más importante de la empresa, que son los recursos humanos.

Que lo integre al proceso de la planeación y le ofrezca una oportunidad de aportar sus conocimientos y experiencias en beneficio propio y de su organización.

En este Capítulo se ve también el Desarrollo Organizacional,

técnica que ayuda a efectuar el cambio planificado en la empresa.

En el Capítulo 5o. y último se analizan los problemas implícitos en la transferencia organizacional.

Se han considerado inconvenientes de diversa naturaleza - como: la sociedad en que nos desarrollamos con todas sus influencias, la cultura mexicana tan característica y comentada en todo el mundo, nuestra estructura de clases típicamente capitalista, la resistencia al cambio por parte del elemento humano, la actual burocracia tan pasiva que priva en nuestras instituciones estatales, etc.

Como punto final ofrecemos una serie de conclusiones que se han obtenido de nuestro Seminario de Investigación.

O B J E T I V O S

- I.- La creación de un organismo eminentemente técnico que planee, coordine y regule las actividades que realiza la industria alimenticia básica bajo la tutela del Estado.

- II.- La creación de un Banco de Datos o Sistema de Información Electrónica (SIE) que permita manejar información veraz, rápida y oportuna en volúmenes considerables sobre las actividades económicas del país - para la mejor toma de decisiones, con un alto índice de probabilidades favorable.

- III.- La adaptación de un sistema administrativo que resulte por sus características de fácil aceptación en nuestro medio y que - nos reditue en una mejor colaboración de los Recursos Humanos, integrándolos en el importante proceso de la toma de decisiones.

C A P I T U L O 1 .

PROYECTO PARA LA CREACION DE UN ORGANISMO COORDINADOR

DISTRIBUCION DEL PROYECTO

1.- JUSTIFICACION

2.- OBJETIVOS

3.- FUNCIONES GENERALES

4.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

5.- FUNCIONES ESPECIFICAS

a) Consejo de Administración

b) Dirección General

c) Subdirección de Administración

- Contraloría General
- Departamento de Personal
- Departamento de Relaciones
Públicas
- Intendencia y Vigilancia

d) Subdirección de Comercialización

- Departamento de Investigación
de Mercados
- Departamento de Proyectos
Especiales
- Departamento de Publicidad y
Promoción

e) Subdirección de Asuntos Económicos

- Departamento de Políticas
Nacionales
- Departamento de Políticas
Internacionales
- Departamento de Fomento
Industrial

f) Subdirección de Planeación y
Coordinación

- Departamento de Coordinación
- Departamento de Planeación
- Departamento de Sistema de
Información Electrónica (SIE)
- Departamento de Organización
y Métodos
- Banco de Datos (Ver Apéndice)

J U S T I F I C A C I O N

Conociendo la actual problemática por la que atraviesa nuestro país, en el que el acelerado crecimiento demográfico ha alcanzado una cifra de 61 millones de habitantes, con un incremento anual de 3.7%, lo cual lo coloca como el primer país del mundo con el más alto índice de natalidad, ésto ha traído como consecuencia: la escasez de fuentes de trabajo, la falta de satisfactores alimenticios básicos, el crecimiento desmesurado de núcleos de población, la contaminación ambiental, - la falta de espacio habitacional, etc.

Ante este conjunto de factores que de una manera directa repercuten negativamente en su desarrollo, se han realizado una serie de estudios e investigaciones que tratan de dar una rápida y efectiva solución a estos problemas.

Una de las conclusiones a las que se ha llegado, es que no se le ha dado la debida importancia a la planificación, a los sistemas y métodos de organización y cuyas consecuencias las estamos padeciendo hoy.

En los últimos años, toda esta clase de problemas han surgido sobre todo en los países en vías de desarrollo, motivándolos por sus efectos, a la creación y/o implantación de estos sistemas que le ayuden a reponerse y a no rescindir y caer nuevamente bajo este estado de desorganización.

En la actualidad, el desarrollo y la coordinación de la industria alimenticia es ineficiente, por lo que es necesario proporcionarle mayor auge, para incrementar su productividad, por medio de inversiones mejor canalizadas y obtener el máximo beneficio satisfaciendo el consumo interno de la población.

El Estado percatándose de esta situación al igual que la iniciativa privada, se han dado a la tarea de crear organismos, o en su defecto aplicar los sistemas de organización que aseguren la autosuficiencia alimenticia, objetivo que muchos países al igual que el nuestro pretenden alcanzar.

O B J E T I V O S

El organismo tiene como principal objetivo el de planear, implantar y controlar las actividades que realizan las - industrias coordinadas.

Para lograr ésto: se efectuarán estudios que contribuyan en la búsqueda de la solución para llevar a cabo un cambio innovador, tomando en cuenta la estructura de la empresa; buscando alternativas de decisión, utilizando la motivación, el interés y la comunicación plena; transmitiendo claramente el mensaje deseado y llevando además un control de los resultados obtenidos tomando como base lo planeado.

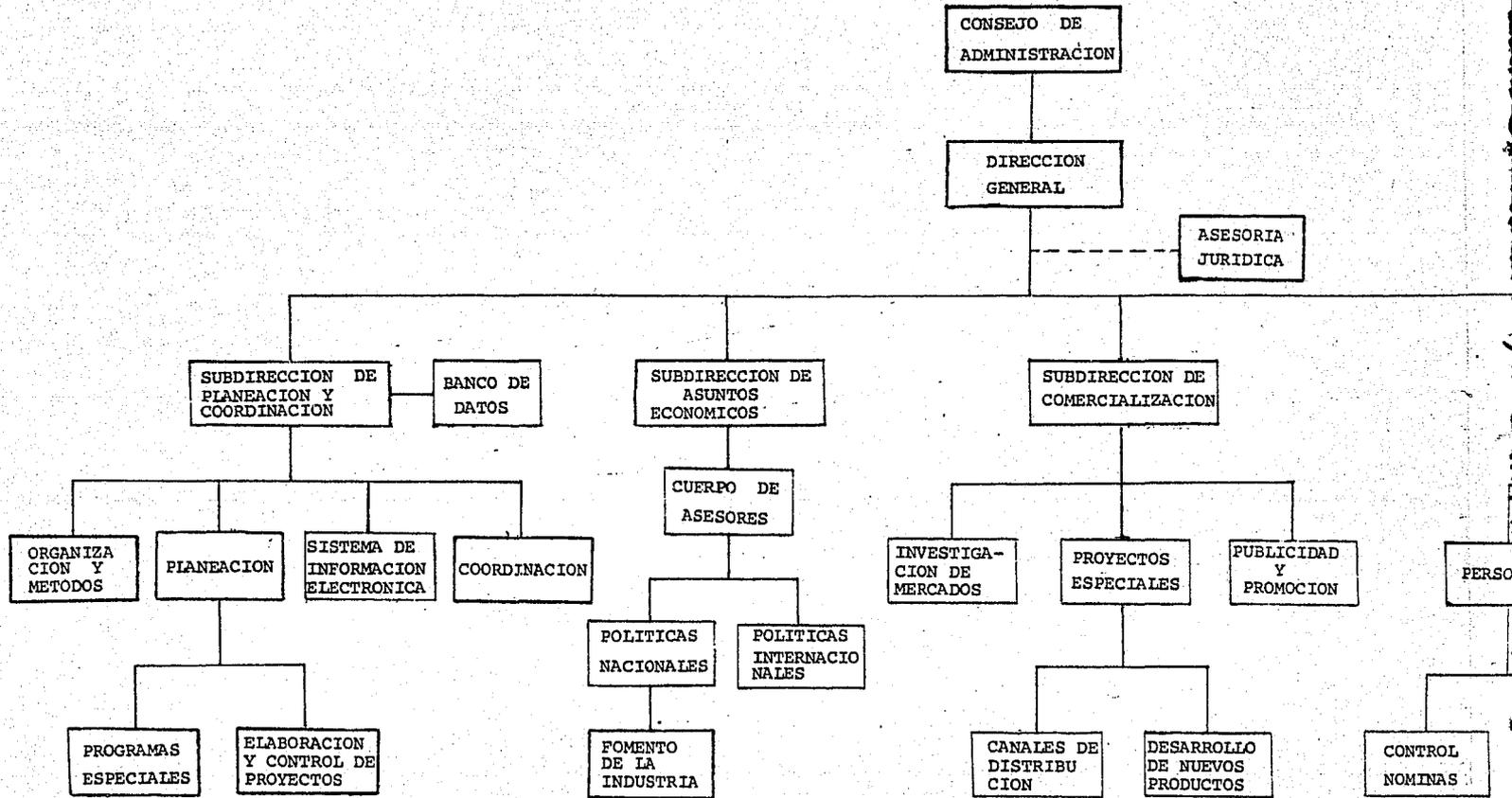
La creación de un Banco de Datos es otro de los objetivos que permita tomar mejores decisiones en una forma rápida y oportuna, así como contar con una fuente de información actualizada.

La realización de estos objetivos traerá como consecuencia: un incremento en las exportaciones y restringir las importaciones, contribuir en la regulación del mercado -

de oferta y demanda, fomentar la producción nacional y sobre todo la contribución al desarrollo económico del país.

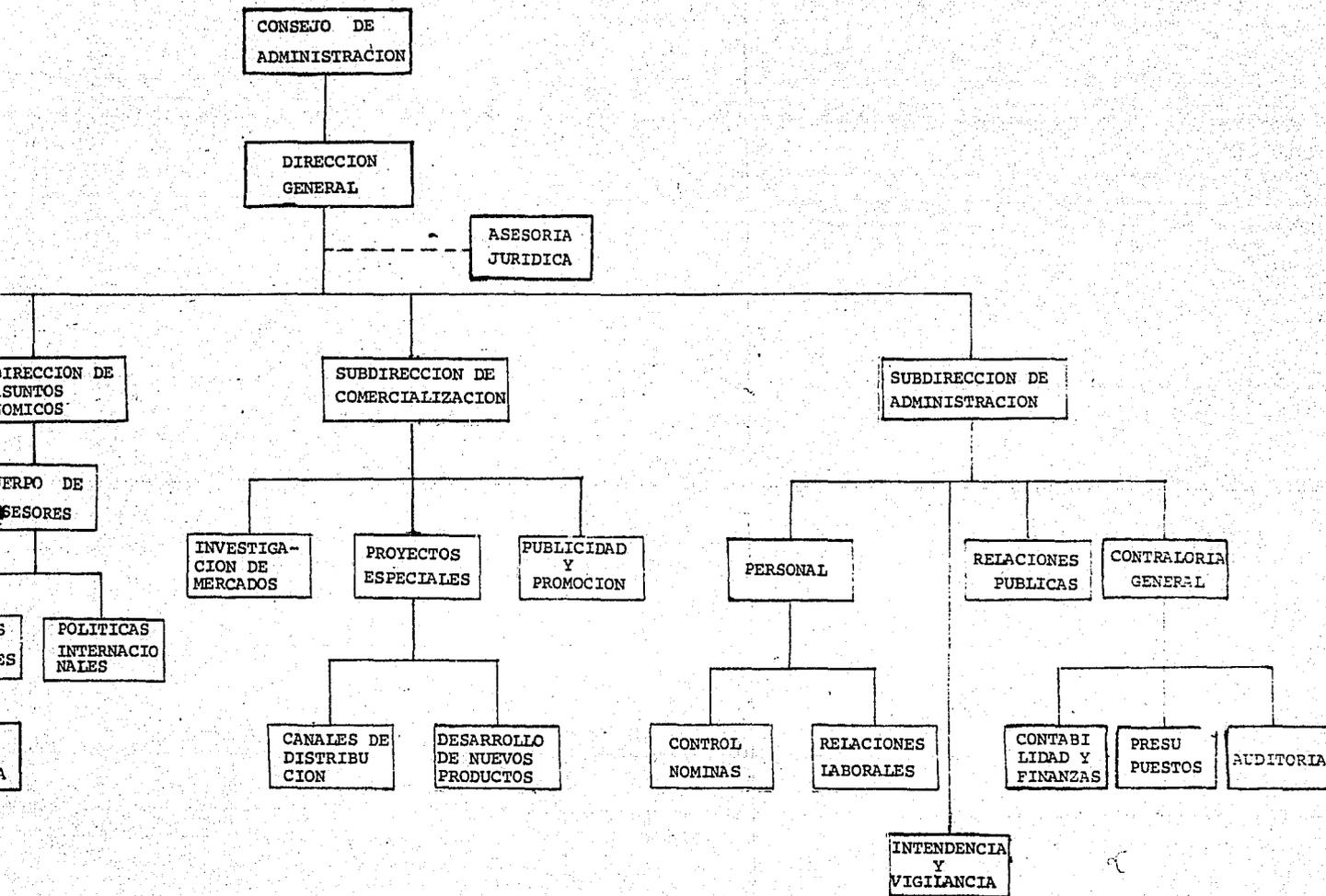
ESTRUCTURA DEL ORGANISMO COORDINADOR

ORGANIGRAMA VERTICAL



ESTRUCTURA DEL ORGANISMO COORDINADOR

ORGANIGRAMA VERTICAL



FUNCIONES GENERALES

- 1.- Investigación y ayuda para el desarrollo integral de las instituciones que coordina.
- 2.- Llevar a cabo estudios relacionados con la implantación de técnicas administrativas más eficientes.
- 3.- Asesorar las distintas actividades que efectúan los entes productores.
- 4.- Recopilar información relevante, confiable y oportuna de las diversas actividades económicas que realizan estos organismos.
- 5.- Elaborar programas y presupuestos operacionales indispensables para cada una de las entidades.
- 6.- Realizar estudios e investigaciones a nivel nacional para conocer los problemas que confronta la economía y los productos que pueden ser utilizados en la industria.

- 7.- Efectuar investigaciones de mercado.
- 8.- Representación ante organismos o instituciones empresariales, ya sean nacionales o internacionales, sobre aspectos económicos y técnicos para el desarrollo de las industrias.
- 9.- Mantener relaciones con organismos similares (nacionales).
- 10.- Mantener relaciones con organismos internacionales - (ALALC, SELA, MERCOMUN, etc.).
- 11.- Comunicar a los industriales del área, los resultados sobre aspectos económicos e investigación de mercados.
- 12.- Coordinar las diferentes industrias que están bajo su control.
- 13.- Evaluar los resultados obtenidos por cada una de ellas y elaborar cursos de acción para incrementar la producción de bienes y servicios.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Todos los planes, proyectos y programas que hayan sido revisados y aprobados por el Consejo de Administración, serán llevados a su total desarrollo por el personal que configura la estructura administrativa, formada según su posición jerárquica: Dirección General, Subdirección de Administración, Subdirección de Comercialización, Subdirección de Asuntos Económicos, Subdirección de Planeación y Coordinación y sus respectivos departamentos.

a) CONSEJO DE ADMINISTRACION

- Planear y dirigir los servicios sociales o de interés público.
- Aprobar programas anuales y especiales de operación y de inversiones que se cumplirán en cada ejercicio.
- Aprobar los presupuestos anuales de gastos de operación, de administración y de inversiones que se le presenten.
- Aprobar los estados financieros, balances e informes que presente el Director.
- Decidir sobre los asuntos que le plantee el Director.

- Aprobar los proyectos sobre la creación de nuevas - instalaciones, implantación de sistemas y otros que se consideren indispensables para proporcionar mejor servicio.
- Establecer el Reglamento de Trabajo.

b) DIRECCION GENERAL

- Dirigir y supervisar la ejecución de los acuerdos - (planes y programas) aprobados por el Consejo de Administración.
- Actuar como receptor de información de las diversas ponencias de trabajo que en el ente se consideren.
- Vigilar el desarrollo del programa de labores.
- Controlar el presupuesto (ingresos - egresos).
- Representar al organismo en actividades internas como externas.
- Contribuir en la elaboración de informes.
- Supervisar y coordinar los esfuerzos de todo el personal para el logro de los fines del ente.
- Asesorar y orientar la ejecución de las tareas en todas las Subdirecciones.
- Formular y presentar al Consejo de Administración los programas de operación y de inversiones y los presupuestos de gastos para cada ejercicio.

c) SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION.

Esta Subdirección en colaboración con los departamentos que la integran tiene como funciones principales:

- Planear, dirigir y coordinar las diferentes actividades internas que realiza el organismo.
- Prestar a la Dirección apoyo y cooperación en las diferentes actividades que realiza.

CONTRALORIA GENERAL

Vigilar, fiscalizar y verificar todas las actividades administrativas, económicas y contables que lleva a cabo la institución.

Vigilar el cumplimiento de los programas encomendados.

Registrar y controlar los diversos financiamientos que obtenga para la ejecución de estudios y tareas.

Planear, dirigir y controlar las actividades de los Departamentos de Contabilidad y Finanzas, Presupuesto y Auditoría.

Elaborar informes sobre las actividades realizadas por el Departamento.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Planeación, análisis y control de los recursos financieros de la organización.

Llevar el control y registro de todas las operaciones financieras.

Presentar la elaboración de los estados financieros.

Efectuar el registro y control sobre los aspectos generales de tributación.

Llevar el control sobre aspectos relacionados con el FOVISSSTE, FONACOT, ISSSTE, etc.

AUDITORIA

Integrar y realizar programas en cualquier tipo de actividades que deban practicarse en las diversas entidades coordinadas.

PRESUPUESTO

Elaboración de planes financieros aprobados por el Director, en lo que se refiere a: Producción, Materias - Primas, Publicidad, Ventas, Capital, Personal, Investigación y otros.

RELACIONES PUBLICAS

Mantener comunicación continua con las industrias que coordina el ente y otras empresas.

Elaborar y distribuir información sobre temas de interés general para las industrias que se coordinan, a través de revistas, folletos, carteles, etc.

Editar folletos y revistas que divulguen las actividades que realiza el ente a la comunidad.

Organizar y coordinar las reuniones con las entidades acerca de los problemas que se presenten.

Proporcionar información a las Dependencias Estatales.

Proporcionar atención al público.

Fomentar las visitas a las instalaciones de la propia organización, así como de las empresas que se coordinan.

PERSONAL

Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia, así como de sistemas eficientes que permitan su control.

Promover los sistemas y medios apropiados para desarrollar ideas e intercambio de información a través de toda la organización.

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo y promover relaciones de trabajo.

Capacitar, desarrollar y conservar el personal idóneo para cubrir las necesidades del organismo.

Establecer contratos colectivos de trabajo.

Elaboración de nóminas de sueldo.

Evaluación y análisis de puestos y salarios.

Proveer de incentivos adicionales para promover la iniciativa del personal.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y prestaciones que otorga la institución.

INTENDENCIA Y VIGILANCIA

Cuidar de la conservación, limpieza y mantenimiento - del edificio y sus instalaciones y auxiliar al personal en sus labores.

Encargarse de la seguridad de las instalaciones como también de la seguridad del personal durante el período de trabajo.

d) SUBDIRECCION DE COMERCIALIZACION

Esta Subdirección integrada por tres departamentos lleva a cabo actividades encaminadas para lograr los objetivos de la organización. Para ello realiza las siguientes funciones:

- Analizar y evaluar el proceso de dirección de la función de comercialización en relación con los objetivos de la institución.
- Planear, dirigir y asesorar las actividades relacionadas con la comercialización de las entidades que coordina.
- Efectuar programas y procedimientos de comercialización.
- Planear la utilización de los recursos de su área.

- Coordinar los departamentos que la integran: Investigación de Mercados, Publicidad y Promoción y Proyectos Especiales.
- Llevar un control de las actividades que ejecutan los departamentos en cooperación con éstos.
- Fomentar el desarrollo de las industrias desde el punto de vista comercial.
- Mantener un diálogo eficaz entre los productores reales y potenciales y los consumidores.

INVESTIGACION DE MERCADOS

Analizar la estructura del mercado.

Analizar la naturaleza del mercado.

Localizar mercados insatisfechos.

Recopilar, tabular y analizar información acerca del mercado para la acertada toma de decisiones.

Planear, implantar y dirigir investigaciones de mercado.

Planear, implantar y dirigir investigaciones motivacionales, publicitarias y de productos.

Analizar la conducta del consumidor.

Evaluar costos y beneficios que involucra una investigación producto - mercado.

Determinar segmentación de mercado.

Elaborar pronósticos de mercado.

Determinar el implemento del muestreo estadístico.

Realizar análisis estadísticos de la oferta y demanda.

PROYECTOS ESPECIALES

Controlar el proceso que permita el desarrollo de innovaciones, adaptaciones e imitaciones de bienes y/o servicios.

Estudiar el desarrollo de nuevas técnicas.

Estudiar el desarrollo de materiales novedosos.

Desarrollar diseños originales.

Estudiar la adaptación de productos extranjeros a nuestro contexto social con técnica propia.

Planear y recomendar nuevos productos y su programa de desarrollo.

Planear actividades de exploración.

Realizar análisis comercial de nuevos productos.

Establecer especificaciones del producto.

Dirigir equipos interdepartamentales durante todo el proceso.

Coordinar las pruebas de precomercialización.

Realizar pronósticos del ciclo de vida del producto.

Efectuar estudios sobre canales de distribución adecuados para la comercialización de nuevos productos.

PUBLICIDAD Y PROMOCION

Fijar políticas y estrategias sobre publicidad y promoción.

Proporcionar asesoramiento en estos aspectos.

Informar a los consumidores reales y potenciales acerca de los productos y/o servicios que se ofrecen.

Diseñar material publicitario.

Promover la creación de nuevos modelos de publicidad.

e) SUBDIRECCION DE ASUNTOS ECONOMICOS

Esta Subdirección en conjunto con sus respectivos departamentos tiene como funciones principales:

- Llevar a cabo estudios a corto y a largo plazo en lo que se refiere a problemas y tendencias de Planeación, Industrialización, Empleo de Mano de Obra y Bienes de Capital.
- Efectuar investigaciones para contribuir en el desarrollo industrial.

POLITICAS NACIONALES

Realizar actividades de asesoría, participación y trámite sobre Importaciones, Integración de Comités Asesores de Importaciones y otorgar información sobre Oferta y Demanda.

POLITICAS INTERNACIONALES

Asesoría en aspectos aduanales.

Realizar estudios y promoción de exportaciones.

Realizar estudios sobre la oferta y demanda a nivel internacional.

Notificar sobre los acuerdos tomados por las asociaciones internacionales en materia económica.

FOMENTO INDUSTRIAL

Asesorar en la descentralización industrial, desarrollo de nuevas industrias, relaciones con la banca y - problemas de abastecimiento.

Proporcionar información sobre el fomento industrial.

f) SUBDIRECCION DE PLANEACION Y COORDINACION

En colaboración con las demás Subdirecciones realiza - actividades orientadas a la consecución de los objetivos de la institución. Para ello se auxilia de tres departamentos y tiene como función principal:

- Planear, dirigir y coordinar todas las actividades - relacionadas con su área.

COORDINACION

Dirigir y coordinar las industrias que están a cargo de este organismo en colaboración en el Departamento

de Planeación.

Ayudar en la elaboración de programas y presupuestos anuales de estas industrias.

Llevar un control sobre las actividades que realizan.

Proponer sistemas, métodos y políticas para contribuir en su desarrollo.

Procurar la unión y la cooperación de los organismos para incrementar el desarrollo industrial.

PLANEACION

Realizar estudios y programas relacionados con la elaboración y desarrollo de proyectos.

Asesoría en la elaboración de proyectos a corto y a largo plazo.

Llevar un control de los proyectos realizados y que han de realizarse.

Suministrar las bases para el desarrollo formal de un proyecto.

Elaborar programas que comprendan los objetivos y funciones del organismo que deben llevarse a cabo en función de tiempo y costo.

Fijar el curso de acción a seguir, estableciendo principios que han de orientarlo.

SISTEMA DE INFORMACION ELECTRONICA (SIE)

Programar y procesar todo tipo de información proveniente de las Subdirecciones y Departamentos del Organismo.

Almacenamiento de la información en cintas magnéticas.

ORGANIZACION Y METODOS

Análisis y mejoramiento de sistemas, procedimientos y métodos.

Evaluar los procedimientos y métodos para asegurarse que estén de acuerdo con los objetivos de la organización.

Elaboración de manuales.

Suministrar a las diferentes Subdirecciones de manuales referentes a objetivos y procedimientos.

Realizar estudios e investigaciones sobre la simplificación del trabajo.

A P E N D I C E

CREACION DE UN BANCO DE DATOS

BANCO DE DATOS

Un gobierno, una institución, etc., no puede ni debe más tomar decisiones subjetivas porque la realidad económica ya no lo permite.

Si se analizan los ciclos de abundancia económica, se sabe que es mucho más favorable el medio para aceptar que los riesgos corridos en la toma de decisiones bajo incertidumbre, sean más significativos.

Es sabido que el desafío que le queda al nuevo Gobierno no es fácil. El camino operacional a recorrer estará sembrado de obstáculos y las restricciones económicas que tendrá en su modelo decisional serán significativas.

En la toma de una decisión final intervienen la sumatoria de esfuerzos realizados por los colaboradores, técnicos, secretarios, etc., y por lo tanto de no contar con una buena base que pueda clarificar los antecedentes históricos del modelo, así también como los futuros, las soluciones serán transitorias y no definitivas.

En México existen organismos que se enfrentan a problemas - difíciles de manejar por lo que tienen la necesidad de contar con un cuerpo de técnicos y sistemas de información ágiles, flexibles y oportunos.

Ya no se puede pensar en esquemas rígidos y burocráticos - porque se necesitará contar con información de base consistente para acomodar las decisiones dentro de un marco lógico y sin sesgos.

Es muy fácil quizás pensar en la idea y ponerla en un escrito como se está haciendo, pero, éste es un proyecto que se puede tomar a largo plazo.

NECESIDAD DE CONTAR CON BUENA INFORMACION

Ya en la introducción general se ha hablado bastante sobre este concepto, sólo se quiere recordar en breves palabras - qué características debe cumplir la información para ser - digna de reconocimiento.

La información debe ser:

a) No sesgada.

Quando la información se genera puede ser mal manejada, mal tomada, aproximada por diversos motivos.

Otros casos en aquellas que viene pasando a través de -

distintos organismos o divisiones, departamentos, etc. y todos los responsables le agregan algún toque mágico para ponerla en forma más "presentable".

Estos vicios introducidos parcialmente en el recorrido de la misma, hace que cuando llega a manos del decidor sea no representativa y a veces alcanzando un grado de error de hasta un 60%.

b) Accesible.

La información debe ser accesible debido a que si para conseguir por ejemplo: datos de la serie de la producción acaitera del país de los últimos 6 años, tenemos que recorrer siete u ocho reparticiones, los mismos serían más costosos que hacer un estudio de mercado.

c) Oportunidad.

La información debe ser oportuna, debe estar en el momento, lugar requerido y con la vigencia deseada si no se transforma en histórica y luego no sirve.

Por ejemplo: señor técnico, quisiera que me diga usted cuál es la existencia en cereal que tenemos en estos momentos, dado que quiero analizar el inventario y saber hasta cuándo podremos satisfacer la demanda.

Mire señor esta información no está en este momento, tenemos que recopilarla, trabajarla y la tendrá en 10 ó 15 días. Para ese entonces ya no sirve, el decididor no pudo tomar su decisión en el momento oportuno.

Otros ejemplos de esto, son los Censos Nacionales que realiza el país en donde se cuenta con toda la información a los 4 o 5 años, cuando efectuando una nueva muestra estadística, quizá se podría contar con información en forma más rápida.

¿PORQUE CONTAR CON UN SISTEMA DE INFORMACION?

La información captada en un ente central es muy diversa - y esto hace que la que se maneje en un momento dado, sea tan heterogénea que mantener controles normales o mixtos, electrónicos o manuales se torna muy difícil.

Puede pensarse que una descentralización del sistema podría tener algunos beneficios, ya que la organización debe estar dividida por distritos o áreas.

No obstante para un camino u otro los datos deben converger en una forma orgánica y oportuna al organismo central para su procesamiento final y presentación a aquellos que la necesitan para alimentar sus canales decisionales.

Muchas veces no sólo es importante tener mucha información sino que ésta sea lo suficiente para el decididor. De que sirve contar con kilómetros de listados de computadora si luego no los analizarán por falta de tiempo.

Aquí priva la importancia del analista de reunirse con cada gerente, conocer las necesidades que éstos tienen en materia de información y diseñar un sistema flexible y ágil que permita satisfacer las necesidades de todos.

Cuando se habla de un sistema de información la mayoría de la gente piensa en un computador. Esto es un engaño, dado que él mismo sólo es un elemento de procesamiento como lo puede ser una máquina de calcular mecánica o un conjunto de individuos.

Lo más importante es la creatividad, profundidad técnica y personalidad que pueda tener el responsable del sistema en poder crear todos los elementos involucrados en el mismo.

Esto es un enorme trabajo de equipo con un único fin, satisfacer necesidades de información con la calidad requerida, con la amplitud necesaria y en el momento oportuno.

El sistema podría funcionar de formas muy diversas y para analizar la constitución del mismo se tendría que tomar -

en cuenta:

- 1.- Sistema Actual Utilizado
- 2.- Información Requerida
- 3.- Mediciones a Efectuar (continuidad)
- 4.- Variables Controladas y no Controladas
- 5.- Pronósticos a Corto y a Largo Plazo
- 6.- Fuentes de Producción de Error

Sistema Actual Utilizado

Es muy importante conocerlo con profundidad dado que en un momento se puede quizás aprovechar ya canales actuales, lo cual permitiría contar con una ventaja desde el punto de vista de costo.

Información Requerida

Se tendrá que definir en un momento dado, en forma muy exhaustiva, cuáles son las necesidades del organismo en materia de información.

Esta etapa quizá la más difícil de todas tendrá que ser bien clara y aunque parte de la información sea generada por otras instituciones, éstas últimas tendrán que estar enteradas de la necesidad y proporcionarla en el momento oportuno para alimentar el sistema central de datos de la institución.

Mediciones a Efectuar (continuidad)

Cuantas mediciones se hagan a través de un período de tiempo determinado, habrá información que será necesario captarla en forma diaria como ser por ejemplo: desplazamiento de productos, existencia de los mismos, compras, ingresos y egresos de los depósitos, etc.

Otro tipo de información que alimentará el sistema podrá ser recopilada a través de bimestres, trimestres, etc., como ser: estudios de mercado, cambios de pautas de consumo, estudios de elasticidad de precios, etc.

VARIABLES CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS

En todo proceso de manejo de información existen las dos, las no controladas son aquellas en las que no se puede prescindir muchas veces de comportamiento aleatorio (regidas por esquemas probabilísticos) y las cuales en un momento oportuno ante la imposibilidad de medirlas, se debería predecirlas, por ejemplo: consumo per cápita de pan para el próximo año ó años.

Luego habrá que pensar que el sistema deberá considerar modelos estadísticos para su predicción.

En cambio las variables controladas son aquellas que se pueden manejar con mucha confiabilidad, por ejemplo: la

capacidad productiva de nuestras plantas productoras de -
maíz industrializado, precio de venta al público consumi-
dor, número de centros de distribución, etc.

Estas variables en muchos casos servirán de base a un es-
tudio de correlación estadístico para poder predecir el -
comportamiento futuro de las no controlables.

Pronósticos a Corto y a Largo Plazo

Como ya se mencionó hace un momento los decididores no só-
lo deberán vivir de información histórica, sino tendrán -
que adelantarse en el tiempo para evitar llevar una políti-
ca por crisis.

La producción lechera, en base a estudios de consumo y de
producción históricos, podrá abastecer al mercado solamen-
te 7 meses al año, luego tomando los recursos necesarios
en el momento oportuno para que ésto no suceda ya sea incre-
mentando la producción, importando o estableciendo una polí-
tica de orientación de consumo a través de todo el año y no
en el momento de crisis que es cuando todos los responsa-
bles deben salir y efectuar declaraciones de tipo antipopu-
lar .

Fuentes de Producción de Error

Este punto está completamente correlacionado con el anterior.

De que vale que se fijen pronósticos si no se sabe el grado de error que ellos contienen, por ejemplo: se estima que el consumo de leche para el próximo mes será de 2 litros per cápita pudiendo errarle en el mismo en un 10% o 5% etc.

Es muy importante para el decididor conocer cuál es el grado de error contenido en su pronóstico, debido a que en base del mismo organizará y movilizará a toda la estructura del ente para resolver con debida antelación el problema.

Sistema Operativo Propuesto

Lo que se desea es presentar un resumen, dado que como ya se mencionó anteriormente ésto se trata de un trabajo de equipo muy grande y a realizar a largo plazo.

ANALISIS ESTRUCTURAL GENERAL

- 1.- Fijar los puntos generales que se pretenda dar a la organización.
- 2.- Montar un equipo de trabajo con una cabeza que reúna los requisitos mencionados anteriormente: conocimientos técnicos, capacidad de planificación y organización con gente del área de mercadotecnia, analistas de información, analistas de sistemas, economistas, etc.

- 3.- Determinar los requerimientos de información, métodos de captación, técnicas de procesamiento y modelos económicos y/o estadísticas necesarias para alimentar el sistemas.
- 4.- Determinar el equipo de procesamiento necesario así - como también la configuración (memorias, periféricos, etc.)
- 5.- Determinación de la estructura necesaria para mantener el sistema funcionando en forma continua.

Todo lo anterior conduce a la creación de un Banco de Datos que tendrá que funcionar en forma independiente de los gerentes divisionales y depender solamente de la Dirección General de la Institución.

Estas recomendaciones hay que tenerlas muy en cuenta debido a: La confidencialidad de cierta información que se maneja, que operativamente no habrá preferencia en la obtención de reportes de salida a ningún gerente en especial, y que se pueda establecer por consenso con todos los gerentes un calendario en tiempo y horas de entrega de información.

Este Banco de Datos tiene que estar dimensionado de tal manera, para que ahí se encuentre almacenada la información necesaria para satisfacer los requerimientos del organismo.

El mismo deberá ser alimentado por información continua que

vendrá generada por:

Fuentes Externas.-Dirección General de Estadística de la -
Secretaría de Industria y Comercio.

Fuentes Internas.- Información generada dentro del mismo or-
ganismo.

Esto permite tener una enorme agilidad en el manejo de los
distintos archivos.

Los reportes finales tendrán que ser reducidos pero contiene
do toda la información necesaria.

Los franceses hace algunos años atrás, crearon una técnica
denominada Tableros de Comando que no era más que un repor-
te diario que los señores gerentes recibían y podían apre-
ciar el movimiento de la empresa a través de:

- a) Indices financieros
- b) Indices económicos
- c) Indices de producción
- d) Indices de calidad, etc.

Mediante estos índices se pueden tomar medidas rápidas y -
efectivas, que a los funcionarios de la empresa no les lle-
varía más de media hora ó quizá una hora en interpretar los
estados presentes y futuros de la organización.

Este micro modelo propuesto podría ser el contagio para - que todas las instituciones del país lo copien, piensen e imiten, porque para todos los países del mundo se presentarán momentos difíciles.

Todos aquellos que logren tecnificarse y no sólo traten de copiar modelos extranjeros sino juntarlos todos y extraer de ellos las variables que se acomoden a su idiosincracia y optimizarlos, serán los que saldrán adelante.

Este micro modelo propuesto podría ser el contagio para - que todas las instituciones del país lo copien, piensen e imiten, porque para todos los países del mundo se presentarán momentos difíciles.

Todos aquellos que logren tecnificarse y no sólo traten de copiar modelos extranjeros sino juntarlos todos y extraer de ellos las variables que se acomoden a su idiosincraca y optimizarlos, serán los que saldrán adelante.

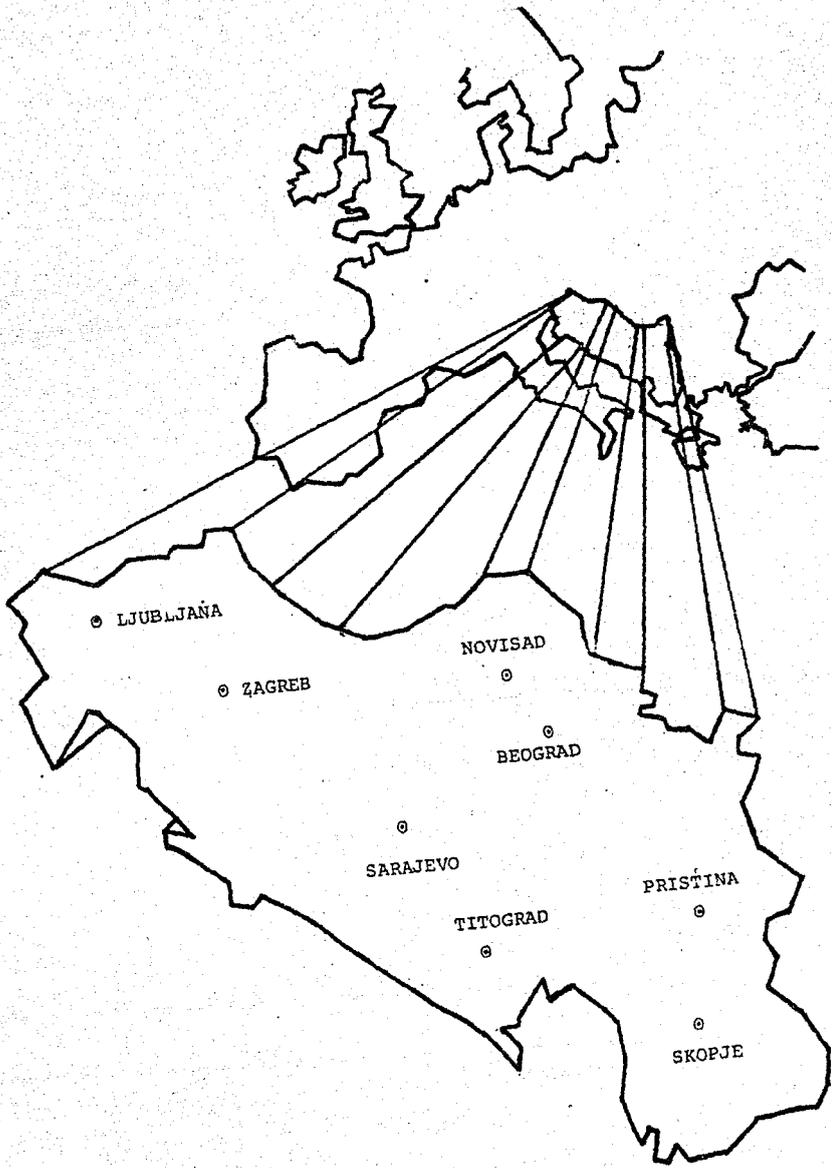
C A P I T U L O 2

SISTEMAS DE ADMINISTRACION

LA AUTOGESTION

YUGOSLAVA

Yugoslavia es conocida en los amplios -
ámbitos del mundo contemporáneo como el
país de los consejos obreros. A esta ca-
racterística general y relativamente in-
determinada, se reduce frecuentemente en
la expresión popular todo lo que en este
país se ha hecho y se ha tratado de ha-
cer durante más de 25 años de esfuerzo
ininterrumpido hacia una vía original en
la solución de los problemas específicos
y generales de la construcción de la so-
ciedad socialista sobre bases autogesto-
ras.



GENERALIDADES

La República Socialista Federativa de Yugoslavia está situada en la Península Balcánica, cubriendo una superficie de 255,804 km², con una población de 20'522,972 habitantes, de los cuales el 45% eran económicamente activos (1971) en los diferentes sectores económicos como: industria y minería, agricultura y pesca, área forestal, en la construcción, transportes y comunicaciones, comercio y hotelería, artesanías, actividades sociales y culturales, servicios públicos y órganos estatales.

La capital de Yugoslavia es Belgrado, que tiene 746 mil habitantes, con la periferia 1'204, 271 habitantes.

La República Socialista Federativa de Yugoslavia (RSFY), - está compuesta por seis Repúblicas Socialistas: Bosnia y Herzegovina, Montenegro, Croacia, Macedonia, Eslovenia y - Serbia y por dos provincias autónomas que son Vojvodina y Kosovo, que se encuentran dentro de la República Socialista de Serbia.

Yugoslavia es una República Socialista, es un Estado Federal de Naciones, y sus Repúblicas Socialistas y Provincias

Socialistas Autónomas, unidas voluntariamente y con iguales derechos. Es una Comunidad Socialista autogestora, basada en el poder del pueblo trabajador y en la autogestión como fundamento de todas las relaciones sociales.

La Constitución otorga a cada República las prerrogativas del Estado basado en la soberanía de los pueblos y en el poder de la autogestión de la clase obrera y de todos los trabajadores.

Las funciones básicas del Estado Federal son: asegurar la independencia, la soberanía y la integridad del país en las relaciones internacionales; la política exterior, asegura la unidad del Mercado Yugoslavo, fijar el plan de desarrollo social, ayudar a las regiones económicamente subdesarrolladas, la defensa nacional y la seguridad estatal.

En Yugoslavia se ha establecido el Sistema de Delegados del Poder Autogestor, desde la base hasta la cumbre, o sea, - desde la organización de trabajo asociado de las comunidades locales y de intereses a través de los municipios, de las provincias y de las repúblicas hasta la Federación. De esta forma, los trabajadores y los ciudadanos participan - directamente y en un número considerable mayor en la ges-

ción y decisión de todos los asuntos sociales. El Organismo Supremo del Poder y de la Autogestión Social dentro de los marcos de la Federación es la Asamblea de la RSFY. Al frente del Estado se encuentra la Presidencia de la RSFY.

La Asamblea de la RSFY se compone de dos Consejos: El Consejo Federal y el Consejo de las Repúblicas y de las Provincias. El Consejo Federal está formado por Delegados de las organizaciones, de las comunidades autogestoras y de las comunidades socio-políticas de las Repúblicas y Provincias Autónomas. Cada República delega al Consejo Federal 30 Delegados, mientras que cada Provincia Autónoma da 20 Delegados. El Consejo de las Repúblicas y Provincias está formado por 12 Delegados de cada Asamblea de las Repúblicas y por 8 de cada Asamblea de cada Provincia Autónoma. El Consejo Ejecutivo Federal (Gobierno) es el Organismo Ejecutivo de la Asamblea de la RSFY. Las Repúblicas Socialistas y las Provincias Socialistas Autónomas también tienen sus Asambleas, sus Presidencias y sus Consejos Ejecutivos (Gobierno). Todos los foros autogestores y los otros órganos de la Federación, se constituyen en base al principio de paridad de todas las Repúblicas y Provincias.

Los medios de producción al igual que los otros medios de trabajo social, así como también las riquezas mineras y - otras riquezas naturales son de propiedad social; la propiedad privada esta garantizada bajo las condiciones fijadas por la Ley.

El derecho al trabajo y a la libertad de trabajo están garantizados por la Constitución. El derecho a votación es - general e igual para todos los ciudadanos que han cumplido los 18 años de edad.

La política exterior de Yugoslavia se fundamenta en los - principios de la coexistencia pacífica activa, de la política de no alineación y de la colaboración equitativa con todos los países y pueblos, independientemente de las diferencias que existan en sus sistemas sociales y políticos. Desarrolla con otros países una colaboración multilateral en base a la igualdad de derechos, respeto a la independencia, a la soberanía y a la integridad territorial, así como a la no intervención a los asuntos internos. Se empeña por la participación equitativa de todos los países en la solución de los problemas fundamentales de la comunidad - internacional en lo que le concede gran importancia a la - Organización de Naciones Unidas (O.N.U). Mantiene relaciones diplomáticas con más de 115 países.

LA ECONOMIA PLANIFICADA DE YUGOSLAVIA

Después de la segunda guerra mundial, Yugoslavia orientó todos sus esfuerzos por industrializar al país bajo el molde del conocido Sistema de PJATILJETKI Soviético, se elaboró el primer plan quinquenal de la economía para el período de 1947-1951. Este fue el primero de una serie de planes quinquenales concebidos, lo que significaba que la industrialización del país se pensaba realizar a la manera de un sistema de administración de todos los cursos económicos centralizados en gran medida, de acuerdo al modelo Soviético, lo que le resultó desastroso; la excesiva intromisión en los asuntos internos de las compañías llevó a déficits, mala calidad de productos, supresión de la iniciativa y de la desmoralización de los consumidores y de los productores que dió como resultado un grave atraso en la producción de bienes y servicios.

Lo anterior trajo como consecuencia que se reemplazara el modelo centralizado soviético, por el Sistema Económico Yugoslavo reformado, en donde la propiedad de las empresas, fue transferida del Estado a la sociedad. Se formaron Consejos de trabajadores para organizar la producción y disponer de los productos. Este Sistema abolió la mayor parte de la Dirección Estatal. Hoy cada firma determina la canti

dad de obreros, empleados y funcionarios que deben ser contratados, a quién le comprarán los insumos, a quién le venderán los productos, cuánto invertir, cuánto y a dónde será exportado, de dónde se importará y en qué cantidades, etc.

En otras palabras, cada firma (organización) opera casi - tan libremente como lo haría en el Sistema Capitalista, - aunque existen restricciones de inversión que el Gobierno puede imponer indirectamente a través de sus políticas fincancieras y de crédito. Cada firma puede ganar las utilidades que pueda (éstas quedan sujetas a restricciones tributarias) y los trabajadores de cada ente productivo son recompensados por su eficiencia a través de convenios de participación en las utilidades.

En Yugoslavia existen muchos factores que favorecen más - que en otros países socialistas, la descentralización administrativa de las empresas. Uno de ellos es el menor - grado de industrialización, particularmente el hecho de - que en la industria Yugoslava, la pesada juega un papel - relativamente pequeño, en cuya dirección se requiere en - más alto grado una administración centralizada.

Examinando el grado de desarrollo de la industria Yugosla

va durante el período de la descentralización, pueden señalarse los siguientes fenómenos: el género pesado mayor estaba en la industria de consumo (alimenticio, maderero, - etc.) y que no tenía que estar dirigido exclusivamente por un sólo medio; en dicha rama, las posibilidades de profundizar la especialización son, o bien limitadas o no tienen un significado tan fundamental como por ejemplo en la industria de construcción de maquinaria. De ahí que, la administración de estas ramas pueda ser notablemente descentralizada. Sin embargo, en el inevitable aumento de la industria de la fundición, de la maquinaria, de la energía y de la química debe aumentar la descentralización administrativa.

Comparando lo anterior con la administración de las grandes empresas en países altamente desarrollados, puede decirse que la situación es a la inversa. Después de beneficiarse hasta el máximo de la centralización administrativa, el aumento considerable de las instituciones en cuanto al tamaño de las mismas y especialmente de la inmensa variedad de la producción, crean la necesidad de descentralizar la administración.

Los cambios esenciales en el status de la empresa comer--

cial en el Sistema Económico Yugoslavo, empezaron en el año de 1950 con el Sistema de Autogestión y del Trabajador.

El cambio de la dirección administrativa central de la economía a un sistema de autodeterminación creó una nueva relación económica, puesto que el rol de la empresa fue cambiando fundamentalmente. La autogestión de los trabajadores y las relaciones económicas más libres actuaron conjuntamente para formar un mercado, lo cual significó que el establecimiento de la empresa como organización independiente fuera de gran importancia.

El desarrollo económico de Yugoslavia se lleva a cabo con dos tipos de organización, principalmente: las organizaciones sociales y las empresas privadas.

Las empresas sociales (organizaciones del sector económico socialista), tienen dos versiones: la primera por medio de trabajadores que combinan sus esfuerzos usando los capitales obtenidos de la comunidad, ya que no poseen sus propios capitales sino que solamente los administran y los usan para los objetivos de la economía.

La segunda está constituida por asociaciones de trabajadores que contribuyen con su trabajo y capitales para integrar cooperativas.

Las empresas privadas en su mayor parte son organizaciones pequeñas. Son las más numerosas en la esfera de las artesanías, aunque existen todavía algunas firmas privadas en la actividad comercial, como en los hoteles y restaurantes.

Todas las empresas establecen independientemente su política comercial, procurando la situación más favorable para ellos a través de sus propios cálculos de situación y de crecimiento a futuro; esta es una característica que diferencia al sistema económico de la RSFY de los demás países del sistema socialista que son altamente centralizados y donde existe una oficina o comité central de planeación que se encarga de establecer esta política comercial. La política comercial de la empresa incluye la selección y establecimiento de los objetivos que la empresa desea alcanzar en un determinado período dado, establecimiento de los medios y recursos para su consecución, organización y control de la ejecución y los resultados.

Aunque se puede demostrar la similitud del mercado Yugoslavo con la de los mercados clásicos, existen también algunas diferencias esenciales. En primer lugar, no puede olvidarse que los participantes en la competencia son las empresas que se basan en la propiedad social del capital con todas las consecuencias que se originen de esto, como la falta de creación de fondos de capital personal a través de la utili

dad. Además de esto, está la influencia importante de la política social general (Estado) en las relaciones de mercado. No se habla aquí de la influencia directa de la empresa en particular, sino más bien sobre la influencia general en la política económica del país, que establece reglas para el comportamiento de todos los particulares en la actividad económica. Existen ciertos derechos del Estado para controlar los precios también, aunque esta influencia se está haciendo cada vez más débil; en lo que a formas de control directas se refiere, tales como la congelación de precios, establecimientos de precios o fijación de precios topes se observa también esta tendencia.

El proceso constante de desarrollo en que se encuentra Yugoslavia, día a día se incrementa debido a la adopción de la descentralización de la administración.

El Mercado de Yugoslavia desempeña su rol tradicional a través de las relaciones cambiantes de la oferta y la demanda. Sólo a través de la venta en el mercado, la empresa puede aumentar su producción.

El concepto de comercialización no es totalmente nuevo en este país. La literatura especializada escrita por expertos, con amplia información acerca del rol de la comercia-

lización en la economía del mercado, ha estado disponible durante años, ya que el primer Instituto Independiente de Investigación de Comercialización, el Instituto ZIT fue fundado en enero de 1963.

Por otra parte, debemos destacar el papel presente de la publicidad en la adopción del proceso de la comercialización en Yugoslavia. OZEHA es la Institución o Agencia que ha estado vinculada con la función de la comercialización y son las siglas que significan: Instituto de Publicidad de Croacia, fue establecido en 1945. En ese entonces la Agencia era pequeña y operada por el Gobierno en un ámbito de acción limitado. Actualmente es la Agencia de Publicidad en Yugoslavia más grande y ofrece ayuda en las fases de la comercialización sobre investigación de: envases, etiquetas, composición de textos publicitarios en los diarios, revistas, radio y televisión.

Las compañías que no utilizan los servicios de la agencia de publicidad, mantienen su propio departamento de publicidad. La distribución física es uno de los problemas más grandes en la organización y la eficiencia de la comercialización. La distribución es la que probablemente con más lentitud avanza en el aspecto mercadológico de la economía Yugoslava.

AUTOGESTION

¿QUE ES?

Las relaciones de la propiedad social en el trabajo asociado sobre las bases de la autogestión no pueden expresarse mediante las fórmulas legales de la propiedad clásica, si no tan sólo por medio de la esencia de este sistema de las relaciones económicas y políticas, es decir, de derecho, obligaciones y responsabilidades mutuas, de los hombres asociados en el trabajo.

Los medios de producción en la comunidad pertenecen a todos aquellos que trabajan, como las más importantes condiciones objetivas para su trabajo y su libertad, tanto trabajadores como creadores. Pero, por lo que concierne a estos medios, nadie puede tener sobre ellos ningún derecho de propiedad privada. En tal sentido la propiedad social es de todos y no es de nadie, los medios de propiedad social son al mismo tiempo medios para el trabajo personal de los obreros dentro del marco del trabajo social en su totalidad, y por lo tanto constituyen los medios por los que pueden obtener sus ingresos personales. Como tal, la propiedad social es a la vez una propiedad colectiva, una propiedad de clase de todos los trabajadores, y una forma de propiedad individual de todo aquel que trabaja. De ahí

que las relaciones entre los mismos obreros que conjuntamente disponen de los medios de la producción, perciban individualmente los frutos de su trabajo.

Se trata, pues, de relaciones entre hombres que en forma colectiva autogestionaria ponen los medios colectivos para la producción al servicio de la fuerza creadora individual y de la capacidad del obrero en el trabajo asociado, a fin de alcanzar el mayor éxito colectivo e individual posible en el trabajo asociado.

¿DONDE SE ORIGINO?

La autogestión, forma histórica de la liberación social del trabajo, se concibió naturalmente en las fábricas, en los espiros de la producción material, donde descansaban las raíces fundamentales de la enajenación social del trabajo. Pero no se encuentra enclaustrada dentro de esta área.

La esencia Revolucionaria de la autogestión, como nueva relación de producción, se expresó precisamente gracias a que éste creó la posibilidad e impuso la necesidad de profundas transformaciones en las relaciones sociales y en todas las demás esferas de la vida social y de las ac-

tividades sociales y no sólo en las actividades económicas.

Con la creación de los Consejos Obreros y el desarrollo de la autogestión en las esferas de la producción material, se inició el amplio proceso de la desestatización en la vida social, la liberación de todas las demás esferas de las relaciones sociales, del trabajo social y la creatividad subordinada a las fuerzas políticas enajenadas e independientes, encarnadas en el Estado.

En una palabra, se inició el proceso histórico de la extinción del Estado. Un importante aspecto de este proceso, fue la introducción de los órganos de autogestión y de administración social en las diferentes escuelas, en las instituciones Científico-Culturales y de la Salud, en los servicios del Seguro Social, en la dirección de los edificios habitacionales y, en general en todas las instituciones de trabajo fuera de las esferas económicas con excepción del ejército y de la administración estatal en el estricto sentido de la palabra.

En las actividades ajenas a las económicas se forman paralelamente dos clases de organismos de autogestión: por un

lado, los órganos elegidos directamente por las personas empleadas en dicha organización de trabajo y, por el otro, los órganos compuestos en su totalidad, ó en parte por de legados de los ciudadanos interesados, es decir, de una comunidad social amplia.

De esta forma deberá asegurarse que, sin la intervención - de los órganos ejecutivos estatales, se realice la vincula ción y la coordinación de los intereses de aquellas personas que cumplen determinadas actividades y los intereses de una comunidad social amplia, interesada en que esta - actividad se desarrolle con éxito en la concordancia con - los fines y las necesidades generales de la sociedad.

Con la eliminación de la administración estatal directa so bre estos sectores se crea un espacio para la movilización voluntaria de modelos y de energías sociales, con el fin - de satisfacer las necesidades comunes y, edificar la posi- ción autogestora; administración de los trabajadores aje- nos a la producción material.

Con la administración de estas esferas de la vida social - y de sus actividades se llega así, al control democrático - colectivo del trabajo asociado y de las asociaciones auto- gestoras de los ciudadanos que, con parte de sus ingresos,

aseguran la ejecución de determinados servicios sociales en interés propio y de los sectores amplios.

OBJETIVO

Los portadores básicos del proceso de integración son, ante todo, las organizaciones autogestoras de trabajo en la economía, mediante la vinculación e integración autogestora, con lo cual tienden a realizar una producción racional más económica, una mayor productividad, una mayor participación del nivel obrero en la toma de decisiones, un mayor ingreso, así como también alcanzar una mayor capacidad para que libremente y en igualdad de derechos se incluya en la división internacional de trabajo y en el mercado internacional.

El sólo hecho de que los procesos de integración autogestora alcanzaran ampliamente a toda la economía y otras esferas de la vida social, se convirtieron en objeto de decisión de los propios productores asociados - su propia preocupación y cuidado - es importante indicador del éxito de la reforma económica: ya que ella creó las condiciones en las cuales los intereses directos de las personas - en el trabajo asociado se convierten en la fuerza motriz - independiente de tales transformaciones de la estructura -

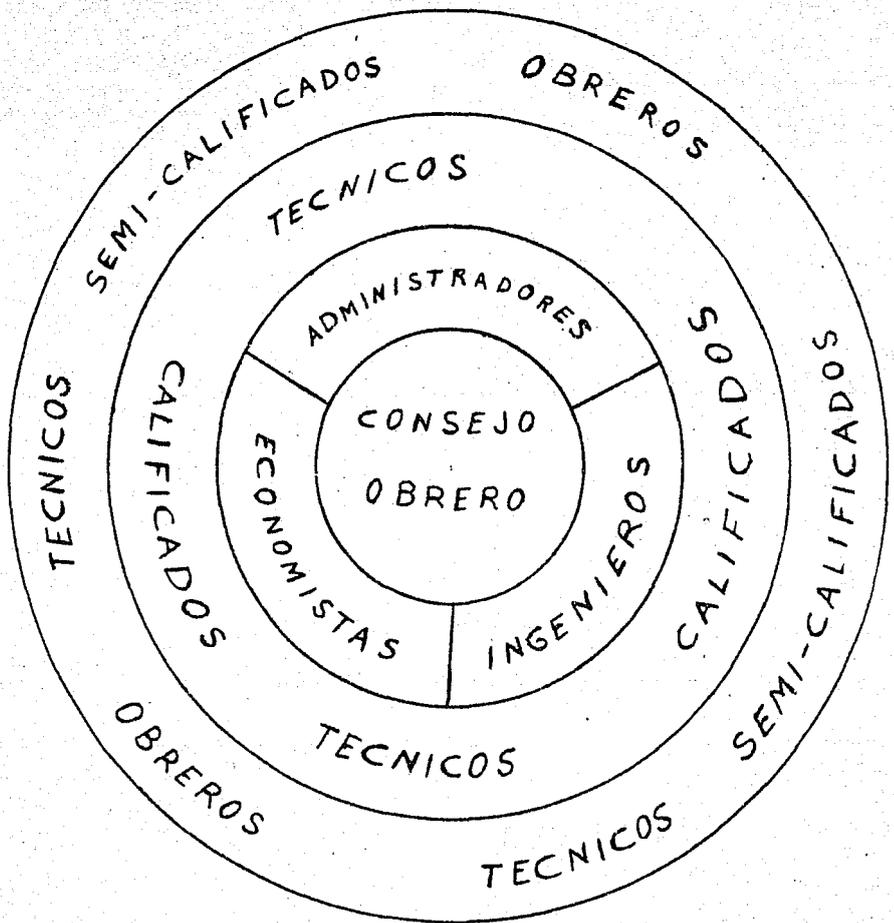
económica, las que permiten que los propios trabajadores con una intermediación estatal burocrática, cada vez menor, ejerzan el control sobre la totalidad del proceso - de la reproducción ampliada, representa también la base y el componente esencial en el proceso de la liberación del trabajo asociado de la dirección y control administrativo-político.

EL CONSEJO OBRERO

El Sistema Social de Yugoslavia es un fenómeno único en el mundo actual. Hace un cuarto de siglo que se lleva a cabo la lucha por concretar la idea consistente en que los trabajadores administren las fábricas, que los ciudadanos administren sus comunas, que los profesores y estudiantes administren en forma conjunta las escuelas, que los asegurados y no el Estado, administren los fondos de sus seguros. En una palabra, se realiza una lucha de clases para transformar el sistema de explotación y dominación heredado, creado y desarrollado durante siglos y siglos.

Pero, el poder obrero más allá que el poder de los trabajadores ha llegado a determinar aspectos tan importantes, que sólo en su contexto social se ha podido llevar a la

REPRESENTACION GRAFICA DE UNA EMPRESA YUGOSLAVA



práctica; aún sin destacar en forma especial lo difícil - que es crear un sistema en el que por naturaleza todos los ciudadanos son iguales, todas las personas jurídicas y todas las partes del todo deben tener los derechos y deberes mientras ellos se diferencien entre sí.

Es así como sectores cada vez más amplios, ministerios estatales y otros órganos de dirección administrativa centralizada son reemplazados por organizaciones y órganos - de tipo de cámaras, asociaciones comerciales, empresas en cooperativa, comunidades de intereses sectorizados y amplios y otros similares.

El sistema basado en relaciones desarrolladas de autogestión y en la nueva posición del trabajo asociado, exige y supone instituciones representativas (órganos de decisión socio-política) que por su forma de constitución, de organización y de trabajo sean la prolongación directa y la forma ampliada de la organización de trabajo y de la - administración autogestora de los asuntos sociales.

Tal tipo de órgano representativo está expresado y garantizado, entre otras cosas, por las siguientes características: Las elecciones se realizan sin la intermediación de partidos políticos, lo que significa que a los hombres de trabajo asociado y demás formas de organización autoges-

tora, les cabe voz decisiva en la elección de sus candidatos nominados, para proponer y optar por aquellos que han sido propuestos; el pueblo y la comunidad se basan en el Artículo 135 de la Constitución de la RSFY que al texto dice así: "los candidatos o miembros de las delegaciones de las organizaciones y comunidades autogestoras de base son propuestos y nominados por los trabajadores".

El Sistema Socialista de Yugoslavia se basa en las relaciones entre los hombres como productores y creadores libres e iguales en derechos, cuyo trabajo sirve exclusivamente para satisfacer las necesidades individuales y colectivas.

Los medios de producción son de propiedad social y son administrados directamente por los trabajadores que los emplean para su trabajo.

La planificación se efectúa por los trabajadores en las organizaciones, como creadores de la producción y del producto social y por las comunidades socio-políticas en el ejercicio de sus funciones social-económicas.

El planear y el desarrollar conjuntamente la base material de sus actividades, a fin de nivelar las condiciones materiales de la vida social y del trabajo.

La gestión en la organización de trabajo comprende especialmente el derecho y la obligación de los trabajadores

a:

- a) Administrar la organización.
- b) Administrar la producción.
- c) Elaborar planes y programas de trabajo y de desarrollo.
- d) Decidir sobre intercambios de productos y servicios.
- e) Decidir sobre el empleo de recursos materiales y sociales.
- f) Distribuir los ingresos de la organización de trabajo.
- g) Fijar jornadas de trabajo.

El Consejo de una empresa Yugoslava está constituido por elementos como: Economistas, Administradores, Ingenieros, Técnicos calificados y Obreros.

El Consejo determina el salario de los obreros, siendo éste suficiente para cubrir sus necesidades (salario mínimo). Estos salarios están determinados según: conocimientos y actitudes, experiencia, más un porcentaje por el dominio de uno o varios idiomas.

El Director es elegido por concurso público y aprobado -

por el Consejo Obrero.

EL DIRECTOR DE LA ORGANIZACION DE TRABAJO:

Dirige las actividades.

Ejecuta las decisiones del Consejo Obrero y de otros órganos de gestión y los representa.

Es independiente en su trabajo y responsable individualmente ante la comunidad de trabajo, los órganos de gestión y la organización de trabajo.

Es responsable ante la comunidad social de la legalidad de la labor realizada por la organización de trabajo y del cumplimiento de las obligaciones previstas por la Ley.

Para solucionar los conflictos sociales y las contradicciones que se originan en éstas mismas Leyes.

La experiencia lograda hasta ahora y los resultados del desarrollo de autogestión confirman la opción por el Socialismo Autogestor, como sentido hacia el desarrollo democrático, humanista y económico de esta sociedad, en la que, en base a la propiedad social de los bienes de producción efectiva - la unión del trabajador en el trabajo asociado con las condiciones, los medios y los resultados de su trabajo.

La Autogestión muestra una eficacia económica; ha impulsado fuertemente la creatividad y la iniciativa de los trabajadores en todos los sectores del trabajo.

Su vitalidad se muestra, especialmente, en la capacidad de solucionar democráticamente hasta los conflictos y las contradicciones sociales más grandes.

La Autogestión ya se ha demostrado como un sistema de relaciones sociales en que se puede alcanzar de la manera más libre la tarea socio-histórica a largo plazo de la clase obrera: el traspaso de la sociedad de clases a una sociedad sin clases.

Se fortalece al llevar a los productores asociados a controlar directa y conjuntamente las condiciones sociales de su trabajo y su existencia material, la Autogestión IPSO FACTO

no sólo elimina las principales causas y raíces sociales - de la forma autoritaria de organización política, sino también todas las formas de gobierno y dominio de las fuerzas políticas independientes sobre el trabajador y sobre las - condiciones sociales de su existencia.

A continuación se presentan algunas condiciones en los aspectos más importantes, en cuánto a los resultados de la Auto-gestión de la República Socialista Federativa de Yugoslavia desde su período esencialmente de origen en 1950 hasta 1974.

LOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DEL PUEBLO

En el lapso de 1948 hasta 1971 surgieron cambios significativos en las estructuras fundamentales de la población, causados por la industrialización y otros factores.

Este proceso fue acompañado al mismo tiempo por una disminución absoluta y relativa de la población campesina. La población en los centros urbanos constituyó sólo en 1948 el - 21% y en el año de 1971 el 39% del total de la población.

En el grado de educación existe una gran diferencia; la tasa muy alta de analfabetismo antes de la guerra (según censo de 1931) el 44.6% de la población de 10 ó más años era - analfabeta; en el año de 1971 aún existían en el país 2.5 - millones (12.1%). Es manifiesto el aumento de la población

que ha concluido la escuela desde el 7% en 1953 al 15% en 1971. Y al mismo tiempo disminuyó la población sin preparación escolar o sin haber finalizado la educación básica del 42% en 1953 al 24% en 1971.

La parte de los agricultores individuales descendió del 58% en 1961 a sólo el 36% en 1971.

En el período de los últimos 10 años transcurridos casi se ha duplicado el número de jubilaciones y otros con ingresos personales desde 648 mil en 1961 a 1'239,000 en el año de 1971. La ocupación ha crecido enormemente; la población agrícola se redujo en 1971 al 38% del total de la población.

El número de personas ocupadas, en relación activa tanto en el sector social como en el sector privado en los últimos 20 años, aumentó en 2.4 veces: desde 1.7 millones en 1952 a 4.2 millones en 1972.

EL DESARROLLO SOCIAL Y MATERIAL

Antes de la Segunda Guerra Mundial, Yugoslavia tenía todas las características de un país agrícola subdesarrollado. Desde 1926 a 1939 el ingreso nacional creció anualmente en 2.1%.

La Autogestión, que en condiciones de una base material no desarrollada empezó en 1950; rápidamente cambió, enriqueció y devino en un sistema masivo y democrático de gestión social y laboral. Hoy, y en los últimos 25 años la economía Yugoslava se desarrolla a razón del 8.5% - anual. El producto social creció en 4.8 veces de 1948 - a 1972. Una mayor tasa de crecimiento anual en dicho - lapso lo tuvieron: Rumanía con 8.9%; Bulgaria y la URSS con 8.6%. Su plan económico hasta 1980 prevee una tasa de aumento de la producción industrial entre 8 y 9 por ciento.

La participación de la industria en el año de 1947 fue de sólo el 18%; ya para 1972 se había incrementado hasta alcanzar el 38%.

En Europa ocupa uno de los primeros lugares en la producción de cobre, plomo, antimonio, bismuto y plata. La industria química y la alimentación han tomado también - gran importancia. Hoy la industria ocupa aproximadamente 1'800,000 trabajadores.

En 1974 mantenía relaciones comerciales con todos los - países del mundo, siendo su participación de los productos industriales de exportación del 59% en 1952 a 85% en 1972; en este año la producción de bienes industriales -

fue 12 veces mayor a la lograda en 1939.

El 82% del producto social se realiza en el sector social; uno de cada tres dinares (moneda nacional Yugoslava), se invierte en el desarrollo de la industria y uno de cada cinco en la construcción de viviendas y obras comunales.

La producción agrícola cuenta con 10.1 millones de hectáreas cultivables. Es un importante productor de carne vacuna y porcina. Los rendimientos medios de trigo por hectárea alcanzaron los 40 quintales métricos en las fincas sociales, el maíz 57 quintales métricos, la remolacha 350 quintales; ésto hace que figure entre uno de los principales productores agrícolas en el mundo.

Con la adopción de la Autogestión, el país logró un ritmo acelerado del desarrollo económico; disminuyendo la diferencia con respecto de los países desarrollados, como lo demuestran los datos (véase el cuadro en la Pág. 82).

Como se aprecia en el cuadro, Yugoslavia disminuyó la diferencia tanto en relación a seis países del Occidente como en comparación a cinco países del Este. De 1954 a 1956 el producto social por habitante de los Estados Unidos de Norteamérica (E.U.A.) fue mayor que el Yugoslavo en nueve

veces, en el período de 1968 a 1970 cerca de cinco veces y ahora alrededor de 2.5 veces. Estos son resultados muy impresionantes del rápido desarrollo económico de Yugoslavia, obtenido gracias a su sistema democrático y participativo de la autogestión.

PROYECTO SOCIAL POR HABITANTE A PRECIOS CONSTANTES EN DOLARES DEL AÑO 1970

Números índices sobre la base del nivel Yugoslavo

| PAISES | PERIODO TRANSCURRIDO | | | | PROYECCION | | |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Promedio Anual, 1954-1956 | Promedio 1959-1961 | Promedio 1964-1966 | Promedio 1968-1970 | Alrededor de 1975 | Alrededor de 1980 | Alrededor de 1985 |
| Estados Unidos de Norteamérica | 905 | 625 | 538 | 515 | 450 | 387 | 327 |
| Inglaterra | 502 | 362 | 304 | 279 | 244 | 211 | 178 |
| Alemania Federal | 431 | 362 | 318 | 318 | 297 | 275 | 248 |
| Francia | 435 | 336 | 306 | 316 | 286 | 259 | 230 |
| Holanda | 386 | 295 | 258 | 258 | 229 | 205 | 178 |
| Italia | 234 | 199 | 179 | 192 | 178 | 167 | 153 |
| UGOSLAVIA | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Hungría | 168 | 142 | 131 | 139 | 134 | 128 | 120 |
| Rumanía | 176 | 147 | 133 | 139 | 132 | 126 | 118 |
| Unión Soviética | 186 | 168 | 153 | 166 | 165 | 163 | 157 |
| República Checa | 248 | 212 | 169 | 184 | 169 | 157 | 143 |
| Alemania Democrática | 248 | 253 | 206 | 213 | 202 | 191 | 176 |

Dr. Ivo Vinski: "Ekonomski pregled", No. 10-11/1971, Zagreb, 1971.
Promedio anual 1953-1955.

PROYECTO SOCIAL POR HABITANTE A PRECIOS CONSTANTES EN DOLARES DEL AÑO 1970

Números índices sobre la base del nivel Yugoslavo

| P A I S E S | PERIODO TRANSCURRIDO | | | | PROYECCION | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Promedio Anual, 1954-1956 | Promedio 1959-1961 | Promedio 1964-1966 | Promedio 1968-1970 | Alrede- dor de 1975 | Alrede- dor de 1980 | Alrede- dor de 1985 |
| Estados Unidos de Norteamérica | 905 | 625 | 538 | 515 | 450 | 387 | 327 |
| Inglaterra | 502 | 362 | 304 | 279 | 244 | 211 | 178 |
| Alemania Federal | 431 | 362 | 318 | 318 | 297 | 275 | 248 |
| Francia | 435 | 336 | 306 | 316 | 286 | 259 | 230 |
| Holanda | 386 | 295 | 258 | 258 | 229 | 205 | 178 |
| Italia | 234 | 199 | 179 | 192 | 178 | 167 | 153 |
| YUGOSLAVIA | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Hungría | 168 | 142 | 131 | 139 | 134 | 128 | 120 |
| Polonia | 176 | 147 | 133 | 139 | 132 | 126 | 118 |
| Unión Soviética | 186 | 168 | 153 | 166 | 165 | 163 | 157 |
| Checoslovaquia | 248 | 212 | 169 | 184 | 169 | 157 | 143 |
| Alemania Democrática | 248 | 253 | 206 | 213 | 202 | 191 | 176 |

1 Dr. Ivo Vinski: "Ekonomski pregled", No. 10-11/1971, Zegreb, 1971.

2 Promedio anual 1953-1955.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Para poder entender la Administración por Objetivos, o Administración por Resultados, lo primero es entender en qué consiste ese fenómeno administrativo, tan universal y fructuosamente aplicado hoy en toda clase de instituciones. De otra manera, se corre el riesgo de presentar sólo "recetas de cocina" de validez muy discutible, o bien de hacer creer que estamos en presencia de algo absolutamente nuevo: una panacea de eficacia infalible, nunca antes conocida ni soñada.

Podemos definir a la Administración, como "la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa".

El concepto de Administración, de hecho, no solamente se reduce a la empresa, agrupación tan típica de nuestra sociedad, sino a toda institución, ésto es: a todo grupo humano que de alguna manera está organizado para el logro de un fin. Así también, por ejemplo, la administración política, militar y eclesiástica.

La Administración por Objetivos es un sistema participati-

vo que se basa en la Teoría "Y" de Douglas McGregor. Esta Teoría parte de los supuestos:

- a) A la gente le gusta el trabajo.
- b) Le gusta ser responsable y tener iniciativa.
- c) Se le puede motivar por medio de incentivos no necesariamente monetarios.
- d) La gente quiere ayudar a lograr los objetivos que considera valiosos.
- e) Es capaz de ejercitar el autocontrol y la autodirección.
- f) Posee más habilidades de las que está empleando en su trabajo.

Podemos definir la Administración por Objetivos con Miller:

"El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa".

Koontz y O'Donnell la definen así: "Es un Sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda".

George S. Odiorne, dá esta definición: "Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

Analizando las anteriores definiciones, se presentan los siguientes elementos comunes:

- a) La participación, mayor o menor, pero necesaria, por la que los jefes y sus subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un período determinado.
- b) La cuantificación máxima posible, o por lo menos, una mayor precisión al fijar los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar. Se trata de evitar objetivos vagos e imprecisos, para que no haya dificultad en determinar si se lograron o no los establecidos.

Es un sistema destinado a hacer funcionar la estructura orgánica de la institución y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía. Ade-

más, se ocupa del mantenimiento y crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de los que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza.

PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS

Principio de la Precisión

Los objetivos deben fijarse, en forma tal, que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo por diversas personas. Por ello deben fijarse siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es: determinando, a base de cifras y cantidades, cuándo debe considerarse que se han alcanzado y cuándo no.

Cuando esta cuantificación no pueda realizarse, por lo menos deben definirse sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros, etc., en forma tal que pueda precisarse en el momento de la revisión, si el objetivo se obtuvo, o no se alcanzó.

Principio de la Flexibilidad

La precisión en los objetivos es, indiscutiblemente, un avance. Pero objetan muchos que la precisión va en contra

de la facilidad en su aplicación. Para citar uno de los - ejemplos, citaremos los presupuestos, mejor dicho, el control presupuestal. Este sistema cuya utilización representa uno de los grandes avances en la Administración Científica, tiene la limitación de que no permite en muchas ocasiones salirse del presupuesto por necesidades imprevistas, para aprovechar oportunidades de venta, producción o compra. La realidad es que todas estas limitaciones se fundan en el hecho innegable de que, por grande que sea la precisión, ésta no puede llegar a todos los casos que podrían presentarse.

Para poder dar precisión a los planes y objetivos, sin perjuicios de su flexibilidad, suelen seguirse diversos sistemas, por ejemplo:

- a) Establecimiento de máximos y mínimos.
- b) Establecimiento de planes substitutivos.

Principio de la Participación

Este principio indica que, en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan, deben participar todos los jefes, en la parte que a ellos corresponde, o sea, en la fijación de las metas que ellos -

han de realizar.

Los subordinados del jefe encargado de alcanzar una meta, son sus colaboradores inmediatos en ese logro, y por ello, comparten necesariamente con él la responsabilidad de alcanzarla.

Este principio es de suma importancia, lo verdaderamente novedoso, y lo más efectivo en la Administración por Resultados.

Principio del Realismo

Los objetivos deben ser de tal manera, que sean posibles de alcanzar, y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos.

Cuando se fijan objetivos sumamente elevados, se corre el riesgo de no estimular a que se alcancen, ya que, al considerar la dificultad que representa el intento de lograrlos, las personas que los persiguen se desaniman por ello mismo para hacer el esfuerzo: "Es tan difícil que no vale la pena intentarlo", es el raciocinio que consiente o inconsientemente se hace.

Por supuesto, cuando se establecen objetivos muy fáciles -

de alcanzar, o lo que es más, que de alguna manera ya se - están logrando, con mayor razón no producirá estímulos de ninguna especie. El hombre, si se le motiva bien, gusta de alcanzar cumbres, no de arrastrarse en la mediocridad.

Principio de la Objetividad

Este principio señala que para poder fijar con eficacia - los objetivos, lo primero que se necesita es realizarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas con fundamento en - la realidad, y con apoyo en un análisis fundado lo más que sea posible, en hechos.

Fijar objetivos por apreciaciones puramente subjetivas, - obviamente es casi inútil; se requiere la experiencia de los años anteriores, la de otras empresas, las consideraciones sobre lo que es factible o no, de acuerdo con la - experiencia de los administradores, para determinar, sobre los hechos que pueden mejorarse.

Para ello al fijarse algún objetivo nuevo o mejor, debe es tablecerse de algún modo, aunque sea general, cómo se pien sa alcanzar sin bajar a detalles. El mero decir: "con buena voluntad", "con más cuidado", suele no conducir a nada.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

a) Objetivos individuales y colectivos

Objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física.

Objetivos colectivos son aquellos que persiguen varias personas físicas.

b) Objetivos particulares y generales

Objetivos particulares son los que forman "parte" de otros más amplios.

Objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

c) Objetivos subordinados y básicos

Son objetivos subordinados aquellos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales.

Los objetivos básicos son aquellos que, de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución.

d) Objetivos a corto y a largo plazo

Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos. Suelen, por el contrario, tomarse como objetivos a largo plazo, cuando implican más de un año. Actualmente suelen denominarse los primeros "operacionales", y los segundos "estratégicos".

REGLAS PARA FIJAR LOS OBJETIVOS

- 1.- Los objetivos deben fijarse por escrito.
- 2.- Deben fijarse los objetivos en forma separada.
- 3.- Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos - se deberán lograr.
- 4.- Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.
- 5.- Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por Resultados.
- 6.- Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe.
- 7.- Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.
- 8.- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos - aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.
- 9.- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores.

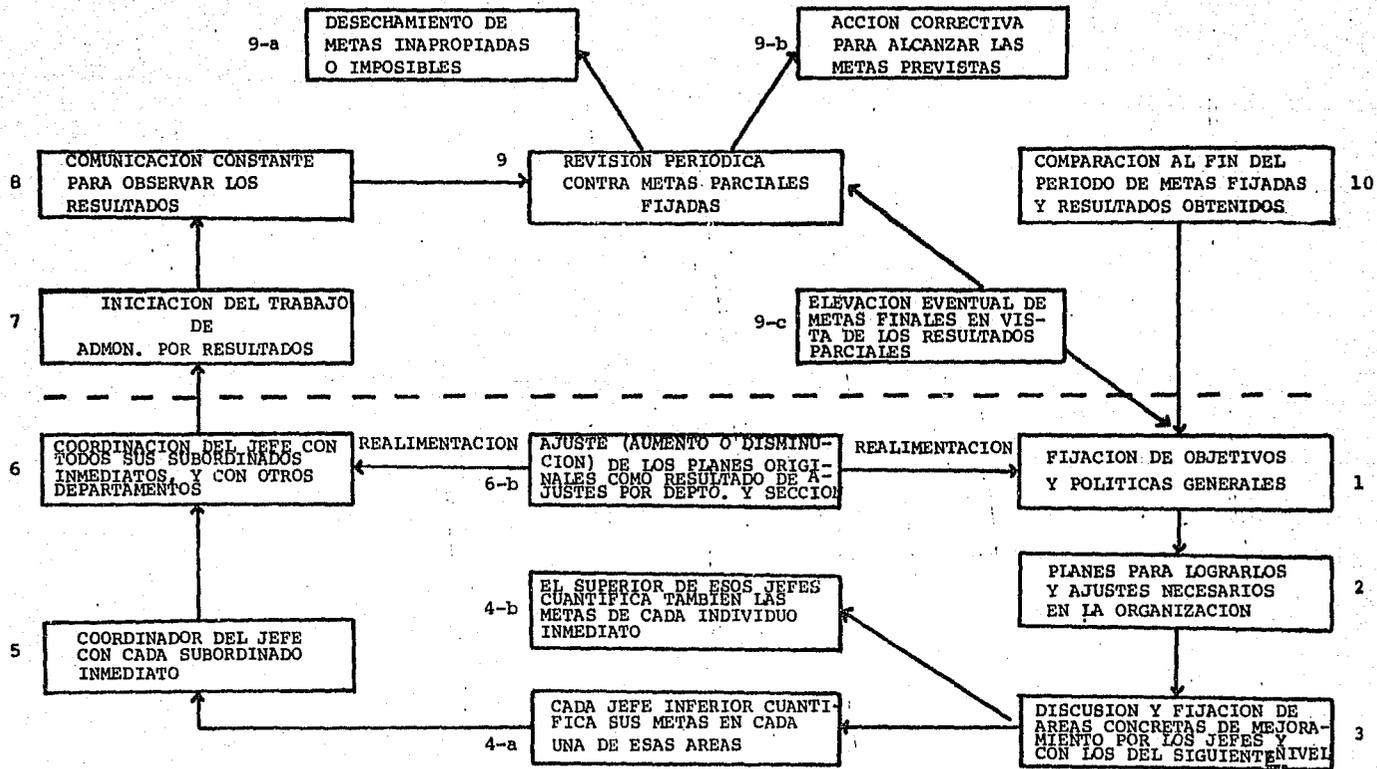
La Administración por Objetivos ayuda a superar muchos de los problemas crónicos de la organización. Por ejemplo:

- a) Determina el área de control del administrador (cuántos hombres puede dirigir).
- b) Define que clase de personas puede dirigir en términos de sus conocimientos comparados con los de sus subordinados, siempre y cuando él sepa bastante acerca de su trabajo.
- c) Determina quién merece aumento de sueldo. Estos aumentos se asignan sobre la base de los resultados alcanzados en comparación con las metas acordadas al principio del período.
- d) Simplifica el problema de las comunicaciones, otorgando prioridad a la comunicación relacionada con el trabajo y con el riesgo. Además considera como principal problema de la comunicación, aquella relacionada con las metas tanto organizacionales como individuales y los posibles resultados.
- e) Resuelve en gran parte el problema de la delegación. El control puede disminuir en la medida en que el superior pueda enseñar al subordinado a actuar por su propia cuenta y la independencia del subordinado está en función de la rapidez con que acepte los objetivos y aprenda a avanzar hacia ellos.

LOS DOS PILARES DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Las dos claves maestras en que descansa la Administración por Resultados son:

- a) En primer lugar se ha establecido que en la fijación - de todas las metas debe intervenir la persona a quien se va a encomendar lograrlas. Es más: se ha procurado que sea ella misma quien las fije, con vista en las metas generales y se ha establecido que, del logro de - esas metas, dependerá en gran parte su progreso en la empresa, y esto, sin necesidad o aún sin la posibilidad, de que se empleen criterios de apreciación meramente - subjetiva, o al menos limitando estos en gran parte : se trata de cosas concretas que él ha propuesto; él ha escogido los medios que necesita para poder llegar a - ellos, en los que, por todo lo anterior, siente vinculada su responsabilidad con sus jefes y superiores.
- b) Pero esta fijación se ha hecho, no en forma vaga, sino eminentemente cuantitativa. Más que pensar en objetivos, se fijaron resultados. Así pues, al cabo de cada período se establecerá lo que se logró; se verá quién fue el responsable de que se lograra o no; se verá también por qué causas pudo o no realizarse.



PROCESO TÍPICO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Para el subordinado

- a) Le permite conocer exactamente que és lo que se espera de él.
- b) Le permite mayor libertad de acción.
- c) Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- d) Le permite "demostrar" objetivamente, porqué no se pudo lograr algo.
- e) Le permite concentrarse en áreas concretas.
- f) Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa.
- g) Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia en las promociones o ascensos.
- h) Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalarle, pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto.
- i) Sabe como ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- j) Pero sobre todo ésto, lo más importante es el hecho de que las metas no se le van a "imponer", sino que por el contrario, quizá él va a escoger el área en la

que se han de lograr mejoras; tal vez él mismo será el que se haya fijado dichas metas; se han tomado en cuenta sus criterios u opiniones, se han consultado, en el último de los casos, sus puntos de vista.

Para el jefe que la aplica

- a) Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- b) La calificación de sus subordinados es objetiva e indiscutible.
- c) Concentra la supervisión en pocas áreas, pero que son las principales.
- d) Le quita la necesidad de que se discuta "el grado" de realización.
- e) El jefe, con este sistema recibe ideas sobre mejoramiento que hay que reconocerlo en ocasiones, a él personalmente no se le había ocurrido.
- f) Hace que se cumpla mejor -al mismo tiempo que de manera más fácil y efectiva-, el principio de la organización "la responsabilidad no se delega, sólo se comparte".
- g) Le exige mayor comunicación con sus subordinados.

Para la eficiencia de la empresa

- a) Todos los jefes que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- b) Fija la responsabilidad personal.
- c) Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, - eliminando o al menos reduciendo discusiones.
- d) Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- e) Es una base para el desarrollo de funcionarios.

Los efectos principales para determinar el buen funcionamiento de la organización, se podrán advertir:

- a) En los resultados tangibles como aumento de utilidades, aceleración del crecimiento, costos más bajos y mayores ingresos.
- b) Hace más difícil la burocratización al efectuar variables secundarias como la producción, el volumen de ventas, el orden interno, etc.
- c) En el mejor estado de ánimo, mayor número de personas que pueden ascender, mejor calidad del servicio y un - mejoramiento de la delegación de la facultad de tomar decisiones.

PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Cambios en el personal

¿Debe darse a los jefes que apliquen la Administración - por Resultados, la posibilidad de cambiar, o inclusive - pedir se despida a aquellos trabajadores que no trabajen adecuadamente dentro del sistema?

Indiscutiblemente ésto no es nada fácil ni recomendable, ya que tratándose de trabajadores sindicalizados y aún - empleados de confianza dentro de nuestro sistema laboral mexicano, no pueden ser despedidos. Pero indiscutiblemente también, la Administración por Resultados, al fijar tareas muy concretas a cada jefe y empleado, permitirá exigir mejor de ellos lo que deben hacer, y quizá, aquellos trabajadores, empleados u obreros que definitivamente no cumplan, ni siquiera con una parte importante de su labor, puedan ser cambiados a otro departamento, a otro puesto, adiestrados y en último término, sancionados con el despido.

Periodicidad mayor de un año

¿Pueden establecerse para la Administración por Resultados, períodos superiores de uno, dos ó tres años?

Indiscutiblemente, para determinados aspectos tendrá que hacerse así: para la construcción de un nuevo edificio o la instalación de una planta.

Esto puede hacerse por períodos iguales, de un año, o por el tiempo que se estima debe requerirse para realizar cada una de las partes del proceso.

ALGUNAS LIMITACIONES

Frente a todos los beneficios que se han señalado, la Administración por Resultados presenta también algunas limitaciones, aunque de antemano, éstas se compensan más que ampliamente con los beneficios que produce. A continuación se mencionan algunas:

La Administración por Resultados exigirá dedicarle al principio un mayor tiempo del que ordinariamente ocupan los jefes en la planeación de sus actividades.

Fácilmente se encuentra resistencias, oposiciones y disgustos, que anteriormente no surgían, ya que en el Sistema de Administración ordinaria, la costumbre descansaba en señalar simplemente a cada quién lo que debía hacer, sin importar si ésto era aceptado o no por él; en tanto que ahora se tiene que discutir con cada jefe inferior el porqué, el

cómo, si es posible y una serie de circunstancias similares.

Cuando un jefe superior trata de establecer la Administración por Resultados, pero quiere vigilar hasta el último de los detalles de cómo lo ha de hacer el subordinado, indiscutiblemente no logrará los beneficios que con ella se propone.

La Administración por Resultados exige -como todo nuevo sistema- cambios, nueva papelería, etc.

Pero, más que todo ello, implica un verdadero reto a los jefes de alto o bajo nivel para ver si son capaces de vencer el más pesado juicio que obra para obstruccionar todo mejoramiento "la resistencia al cambio".

Exige una mentalidad nueva, que esté dispuesta a eliminar por completo como argumento el de decir "Siempre se ha hecho así", convencida de que tal afirmación no encierra razón alguna, sino sólo es la expresión de la rutina.

CAPITULO 3

CONASUPO

C O N A S U P O

La crisis mundial de alimentos y la inflación generalizada que en los años 1973-1974 fueron expresión de complicaciones monetarias y comerciales, se han reflejado necesariamente en apoyos financieros considerables a los consumos populares. Asimismo, el Estado ha hecho frente a problemas internos derivados de trastornos climatológicos - que originaron la pérdida de cultivos y en consecuencia, faltantes de granos, oleaginosas y leche, que fue necesario importar.

Es evidente que las importaciones representan un gasto de divisas que son importantes para la fortaleza de nuestra economía y por ello pueden considerarse como un mal necesario; pero también es evidente que el hambre del pueblo no puede esperar, que lo más importante es comer y que cualquier negligencia para satisfacer necesidades esencialmente vitales provocaría desastrosas consecuencias sociales, económicas y políticas.

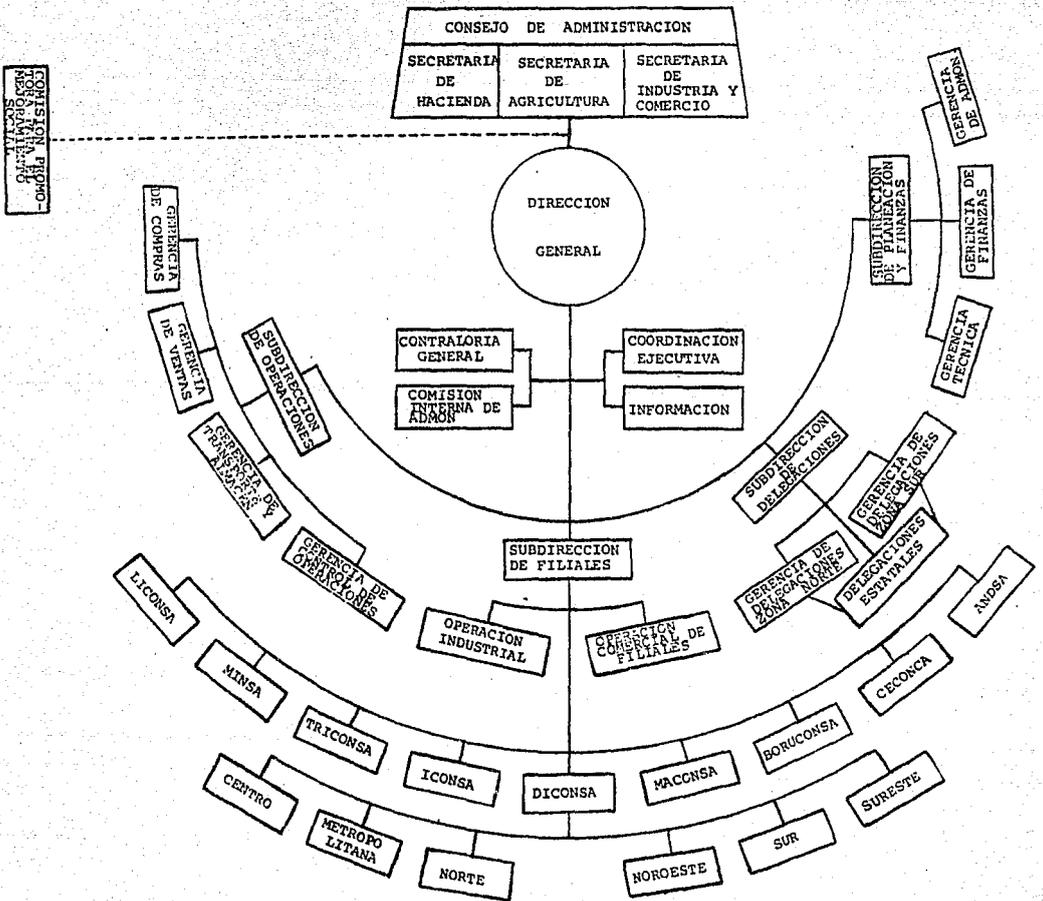
CONASUPO es uno de los instrumentos más importantes de - que dispone el Gobierno Federal para coadyuvar en la pro-

moción del desarrollo económico y social del país. Cumple su función en el campo de las subsistencias populares: son subsistencias los artículos de consumo indispensable para la alimentación, la salud y el bienestar físico; y son populares las que adquieren los consumidores de escasos recursos, que representan más del 50% de la población.

Las acciones de CONASUPO, en relación con la regulación del mercado de subsistencias populares, de acuerdo con la circunstancia que prevalece, cobra especial relevancia ya que, mediante la modernización y perfeccionamiento de la estructura del mercado y la racionalización del almacenamiento, transporte y distribución, se procura eliminar la intermediación ineficiente, deshonesta, especulativa o monopolizadora, a fin de elevar los ingresos de los productores, poner los precios al alcance de los consumidores, estabilizarlos y mantener en el mercado una oferta suficiente de artículos de consumo popular.

Por su parte, el abasto significa garantizar que todas las demandas de la población puedan ser satisfechas, no exclusivamente mediante la venta directa de los organismos públicos de comercialización, sino actuando éstos complementariamente a las transacciones realizadas por -

CONASUPO
ORGANIGRAMA CIRCULAR



particulares, pero con la posibilidad de substituirse íntegramente en la oferta, en el caso de que éstos no estuvieran en posibilidad o no quisieran hacerlo.

Como organismo público descentralizado, realiza actividades industriales, comerciales y de servicios que buscan eliminar la intermediación innecesaria, reducir los márgenes de ganancia aumentando la eficiencia de la actividad mercantil y abastecer suficientemente, con oportunidad y a precios más bajos que los del mercado, a los consumidores de escasos recursos de todo el país.

OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar con el Gobierno Federal en el fomento del desarrollo económico y social del país en el campo de las subsistencias populares y a través de la organización racional y eficiente de sus mercados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Regular el mercado de subsistencias.
- 2.- Aumentar el ingreso de los productores de bajos ingresos.
- 3.- Aumentar las posibilidades de los consumidores de esca

SUBOBJETIVOS DE REGULACION

- 1.- Asegurar el abastecimiento, reducir y en su caso, estabilizar los márgenes de comercialización del mercado nacional de subsistencias al mayoreo.
- 2.- Asegurar el abastecimiento, reducir y en su caso, estabilizar los márgenes de comercialización del mercado nacional de subsistencias al menudeo.

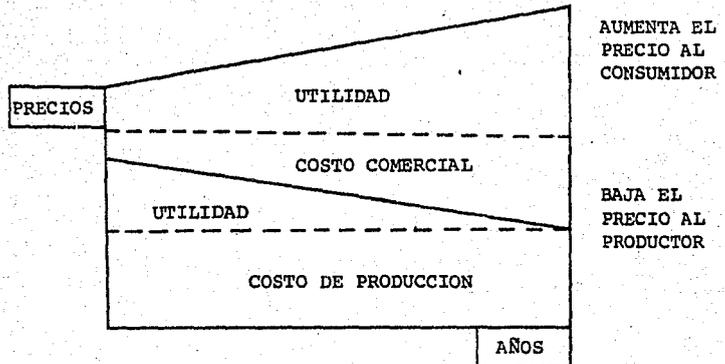
SUBOBJETIVOS DE PROTECCION A LOS PRODUCTORES

- 1.- Elevar el volumen de la producción de subsistencias populares de cada productor.
- 2.- Aumentar el valor comercial por unidad de las subsistencias que produzcan.
- 3.- Aumentar los ingresos adicionales efectivos de los productores y mejorar sus condiciones sociales.

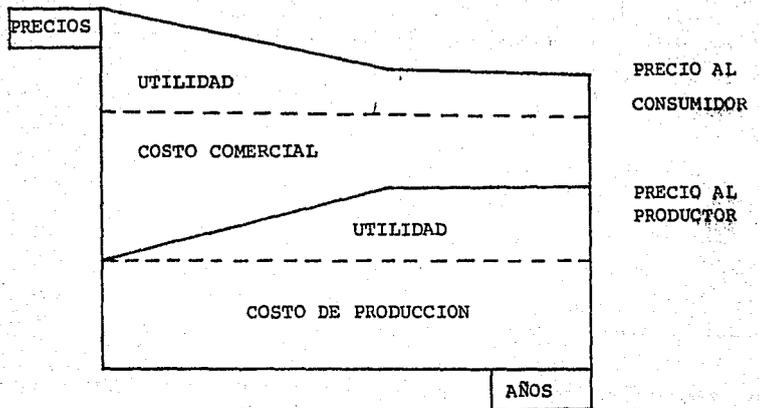
SUBOBJETIVOS DE PROTECCION A LOS CONSUMIDORES

- 1.- Asegurar la disponibilidad física de subsistencias a la población de escasos recursos.
- 2.- Ofrecer las subsistencias populares al menudeo, a precios que correspondan a la capacidad económica de los consumidores de escasos recursos.

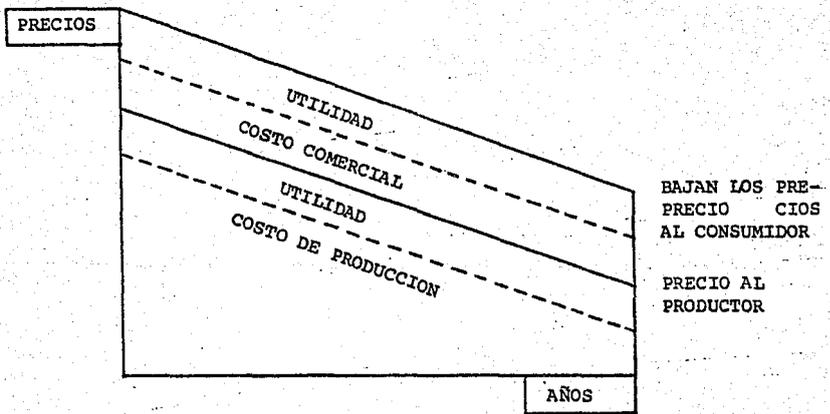
SITUACION REAL DEL MERCADO



EFFECTOS DE LA ACCION REGULADORA



SITUACION IDEAL DEL MERCADO



FUNCIONES GENERALES

- a) Interviene en la fijación y mantenimiento de los precios de garantía o mínimos de compra, estableciendo los sistemas más adecuados para hacerlos efectivos, de acuerdo con las situaciones que guardan las regiones productoras y los mercados nacionales e internacionales.
- b) Formula y pone en ejecución sus programas ordinarios y extraordinarios para la compra ilimitada a precios de garantía: de maíz, trigo, sorgo, frijol, arroz, soya, cártamo, ajonjolí, copra y otros productos, en los centros de recepción que al efecto establece.
- c) Fija normas de calidad que constituyen el principal avance para hacer evolucionar métodos tradicionales y un medio para programar las compras sobre bases técnicas y operativas, fundadas en sistemas modernos de comercialización que permiten la certificación de calidad, como instrumento jurídico, financiero y de intercambio, de la mayor importancia en el comercio actual.
- d) Constituye reservas reguladoras o sean las existencias y disponibilidades de granos y productos básicos almacenados en bodegas a su disposición, que permiten contar con un potencial de oferta para hacer frente a -

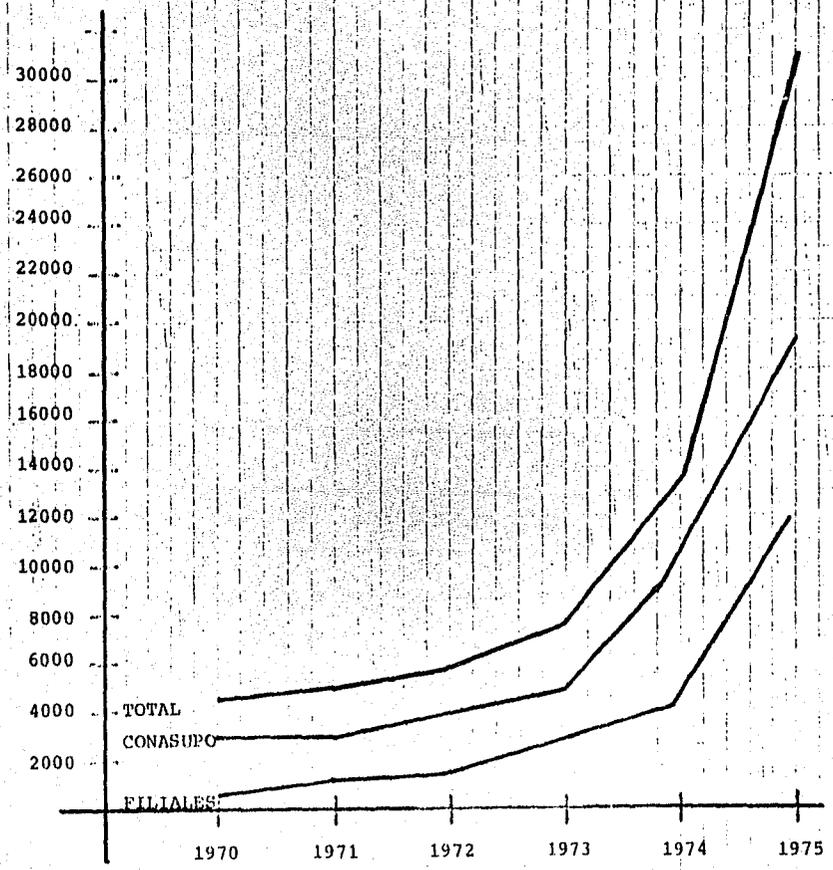
cualquier eventualidad, ya sea por escasez estacional natural o climatológica de granos y productos básicos, o de la que artificialmente se produce por las maniobras ilícitas de especuladores y acaparadores, a fin de regular precios y abastecimientos.

- e) Celebra convenios con agrupaciones legalmente reconocidas de diversos ramos industriales y comerciales, para que efectúen compras a los productores a precios no menores o superiores de los de garantía establecidos, para que vendan productos de primera necesidad a precios estabilizados y con calidad determinada, o para regular la compra, abasto y distribución de subsistencias populares a fin de asegurar los flujos de mercancía al consumidor en períodos de escasez y la observancia de precios oficiales.
- f) Programa y ejecuta las importaciones que se requieren, en caso de reservas deficitarias, frente a las necesidades del consumo, así como las exportaciones de excedentes cuando las existencias acumuladas rebasen los niveles previstos, actuando como agente del Estado en el comercio exterior de granos y productos básicos.
- g) Almacena, deposita y conserva los granos y productos - que opera y para ese efecto se vale de una doble estructura de almacenamiento: la que se asocia a las necesida

des de la agricultura tradicional (BORUCONSA) en el sector rural, y la que opera de acuerdo con las condiciones modernas de la comercialización a nivel urbano (SISTEMA ANDSA).

- h) Concentra, moviliza y distribuye con el concurso del sistema ferroviario nacional, las subsistencias que opera tanto en las de importación como las de producción nacional.
- i) Realiza ventas al mayoreo y menudeo de los productos que maneja para el normal abastecimiento, a través de los canales de distribución, de comercialización de los particulares y por medio del sistema de tiendas de sus filiales, cumpliendo la función reguladora a nivel nacional y en forma permanente, con la flexibilidad suficiente para atender los problemas locales o estacionales.
- j) Dentro de las funciones de CONASUPO, tiene particular fisonomía protectora la distribución de subsistencias populares, o sea los bienes de consumo necesario destinados a la alimentación, al mantenimiento de la salud y en general al bienestar de la población y su calificación de "populares", obedece a que la acción de CONASUPO atiende fundamentalmente la agricultura tradicional del país y el consumo de los sectores de la po-

VENTAS TOTALES
(MILLONES DE PESOS)



blación de escasos recursos.

CONASUPO sostiene la tesis de que en épocas de escasez - los alimentos básicos deben ser controlados directamente por el Estado. Este organismo realizaba fundamentalmente operaciones de comercio; en la actualidad posee un gran equipo industrial que produce alimentos básicos que nuestro pueblo requiere a precios bajos.

La matriz de CONASUPO se encarga de la operación al mayor precio de los principales granos, semillas oleaginosas y productos lácteos. Dirige la acción global de todo el sistema y lo apoya financieramente.

La estructura financiera ha permitido contratar créditos apropiados para apoyar mayores inversiones en los inventarios de alimentos. Estos financiamientos se han adquirido en las mejores condiciones de costo en el mercado internacional de dinero, siempre con la aprobación y supervisión de las autoridades competentes.

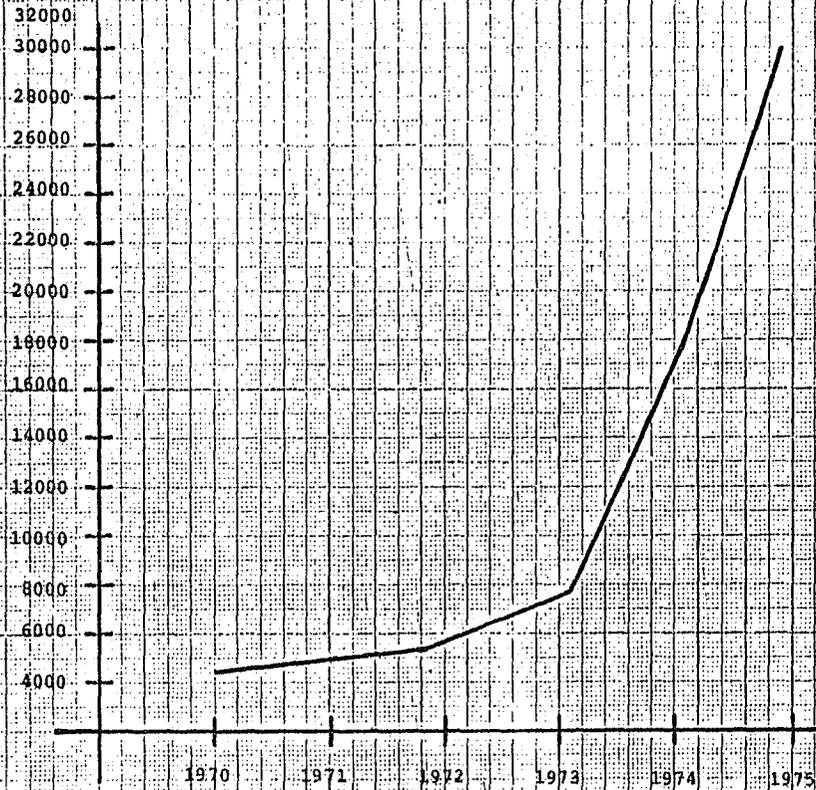
Como institución de servicios al público, tiene la obligación ineludible de mantener en constante superación sus programas, su estructura administrativa y su situación financiera. Al cumplimiento de tal obligación se deben los -

avances y la modernización que la compañía ha venido logrando en diversos e importantes aspectos; al cumplimiento de tal obligación se deben también las nuevas líneas de desarrollo que CONASUPO se ha trazado a fin de arribar en un plazo cercano a una nueva estructura operacional que abarcaría, entre otras, cuatro grandes áreas:

- 1.- LA INDUSTRIAL, para producir las subsistencias básicas que demanda el pueblo.
- 2.- LA COMERCIAL, para comprar cosechas y remunerar justamente el trabajo campesino, regular mejor los mercados y abastecer eficientemente al pueblo.
- 3.- LA DE SERVICIOS, para proporcionar los elementos materiales, humanos y técnicos, bodegas, maniobras, transportes, fertilizantes, semillas, desgranadoras, secadoras, capacitación, etc., que requieren la producción y comercialización de subsistencias.
- 4.- LA DE APOYOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS, para dotar al sistema de los recursos monetarios, de organización y de trabajo que le son indispensables.

Desde la creación del organismo descentralizado en 1965, año en que sustituyó a la empresa CONASUPO S. A., había

PRESUPUESTO DE OPERACION ANUAL
(MILLONES DE PESOS)



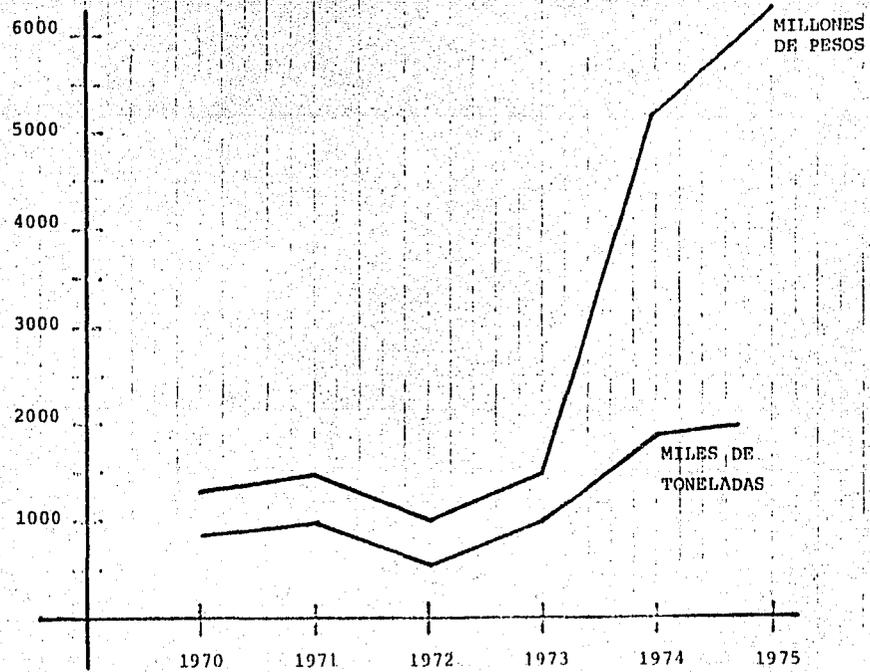
venido operando con un patrimonio de cerca de 1,800 millones de pesos. En la actualidad asciende a más de - - 6,000 millones de pesos y además tiene un subsidio del Gobierno Federal de alrededor de 1,000 millones de pesos al año.

Dos programas absorben el 80% del subsidio: maíz, 62.7% y trigo, 16.9%; cuatro programas absorben el 12%: frijol, sorgo, oleaginosas y ventas al menudeo; otros cuatro el 8% restante: producción de leche, de pan, de almacenamiento rural y alimentación popular; cuatro programas operan con utilidad: arroz, leche en polvo, sebo y producción de harina de maíz.

El 80% de los gastos totales de CONASUPO se destinan a la compra; en su mayor parte se realiza a los campesinos. Un 7.2% se cubre por concepto de almacenamiento; la mayor parte en Almacenes Nacionales de Depósito, S. A. Un 4.7% se paga por servicios de transporte; la mayor parte en Ferrocarriles Nacionales de México. Sólo el 2.9% se destina a gastos de administración.

El subsidio sirve para:

- a) Mejorar la distribución del ingreso.
- b) Fortalecer el mercado interno.



INVENTARIOS AL 31 DE DICIEMBRE

c) Que se realicen mayores inversiones productivas.

CONASUPO no trata de crear competencia a los empresarios, lucha contra aquellos que quieren obtener fines lucrativos que perjudican a los sectores económicamente débiles concentrando el ingreso y convirtiéndose en un serio obstáculo al desarrollo económico y social del país.

CONASUPO no tiene pérdidas en sus operaciones. Tampoco obtiene ganancias; para lograrlas tendría que seguir las tendencias del mercado, y son éstas precisamente, sus contradicciones e ineficiencias, las que se ocupa de corregir.

CONASUPO debe operar con un subsidio porque de esta manera transfiere recursos de la sociedad a productores y consumidores económicamente débiles.

Esta transferencia se justifica en el desarrollo social del país, al reducir las desigualdades existentes, que provocan tendencias políticas y sociales e impiden la solidaridad de todos los mexicanos en el logro de los grandes objetivos nacionales.

ORGANIZACION

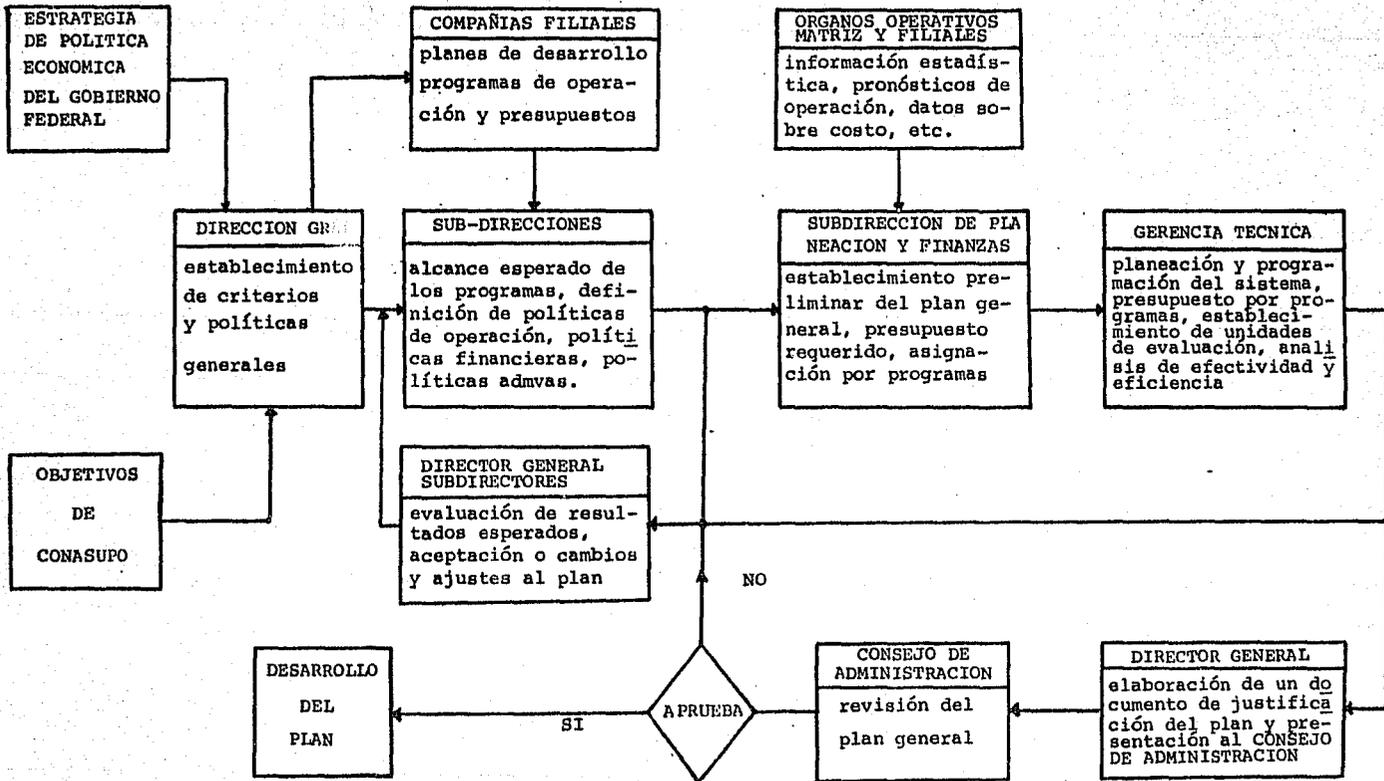
La organización del sistema CONASUPO se integra actualmente por el organismo matriz, sus empresas filiales y un fideicomiso: la Comisión Promotora de Desarrollo Social.

Adminstran el organismo matriz, un Consejo de Administración y un Director General designado por el Presidente de la República. El Consejo de Administración funge como la autoridad suprema de la Compañía y se integra por los Secretarios de Hacienda y Crédito Público que lo preside, de Agricultura y Ganadería y de Industria y Comercio.

El Director General, como autoridad ejecutiva, dirige la Compañía y en el desempeño de sus funciones específicas se apoya en cuatro Subdirecciones: Operaciones, Filiales, Planeación y Finanzas y Delegaciones.

CONASUPO en su origen, y por la fuerza de las circunstancias, operó como un organismo centralizado y rígido. El crecimiento y la diversificación de sus operaciones precisó poner en práctica la descentralización por función, con el propósito de lograr una mayor especializa-

PARTICIPACION DE LOS DIFERENTES ORGANOS
EN EL PROCESO GENERAL DE PLANEACION



ción en la prestación de los servicios. Hasta ahora ha creado empresas filiales que disponen de personalidad y patrimonio propio y que disfrutan de autonomía para realizar funciones específicas.

Dentro del marco de la Reforma Administrativa que lleva a cabo, y con el objeto de racionalizar sus actividades, CONASUPO ha puesto en marcha un proceso que comprende tres dimensiones simultáneas: descentralización por función, descentralización por territorio y descentralización jerárquica.

Con esas medidas será posible que las decisiones sean tomadas cerca de donde los servicios sean requeridos y puedan llegar por tanto, en forma ágil y oportuna.

Afrontar las diversas necesidades que difícilmente podrían ser resueltas por la propia matriz, ha motivado que CONASUPO integre y maneje, con apego con ciertos criterios de prioridad, diferentes empresas filiales cuyas actividades conduzcan a alcanzar objetivos específicos.

Estas filiales son:

LICONSA

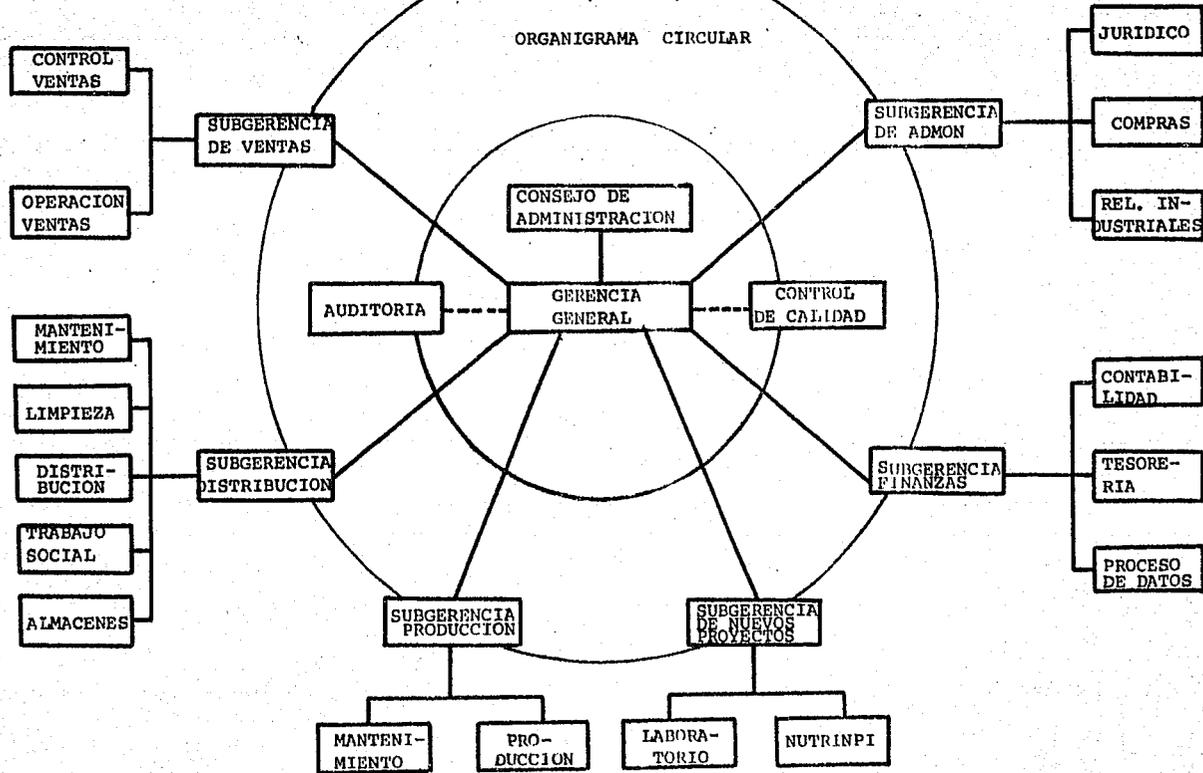
Cuya función principal es la de coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del país, participa en la regulación y la modernización del mercado de los productos lácteos considerados de consumo necesario para la alimentación de los sectores de población económicamente débiles.

El 2 de marzo de 1961 se constituyó la Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, S.A. Para cumplir con los cometidos generales de CONASUPO, las funciones de la empresa se robustecieron y en 1972, su denominación se cambió a la de Leche Industrializada CONASUPO, S. A. de C. V.

En la actualidad, LICONSA opera dos plantas. Una ubicada en Tlalnepantla (MEXICO), y otra en Jiquilpan (MICHOACAN). La planta del Valle de México produce leche reconstituida blanca y la de Jiquilpan leche para lactantes o maternizada.

LECHE INDUSTRIALIZADA COMASUPO S. A.
(LICONSA)

ORGANIGRAMA CIRCULAR



Adicionalmente, y para mejorar el servicio a los consumidores, poniéndoles a su disposición artículos lácteos de gran consumo que escasean con frecuencia en el mercado, LICONSA tiene contratada producción a maquila de leche - evaporada a Carnation de México, S. A. Esta empresa entrega a LICONSA, en envases con etiqueta especial, un promedio mensual de 350 mil botes de 410 gramos y 290 mil botes de 170 gramos de leche vitaminada. También, 1 millón 500 mil latas de 410 gramos y 864 mil de 170 gramos de leche proteinada.

Bajo la forma de maquila LICONSA produce también CHOCOLAC, alimento con sabor a chocolate, del cual se obtuvieron - unos 420 mil kilogramos. La planta de Jiquilpan produce - CONLAC, marca comercial de la leche para lactantes cuya - producción es de 30 toneladas diarias.

Esta filial de CONASUPO distribuye también mantequilla, - queso, crema, huevo y pollo. Estos productos los obtiene mediante contratación con los productores privados que - garantizan abastecimiento y calidad adecuados.

En cuanto a la leche reconstituida, LICONSA atiende por - ahora, a consumidores del área metropolitana del Distrito

PRODUCCION DE LECHE RECONSTITUIDA
(1970-1974)

MILLONES DE LITROS

250

240

230

220

210

200

190

180

170

160

150

1970

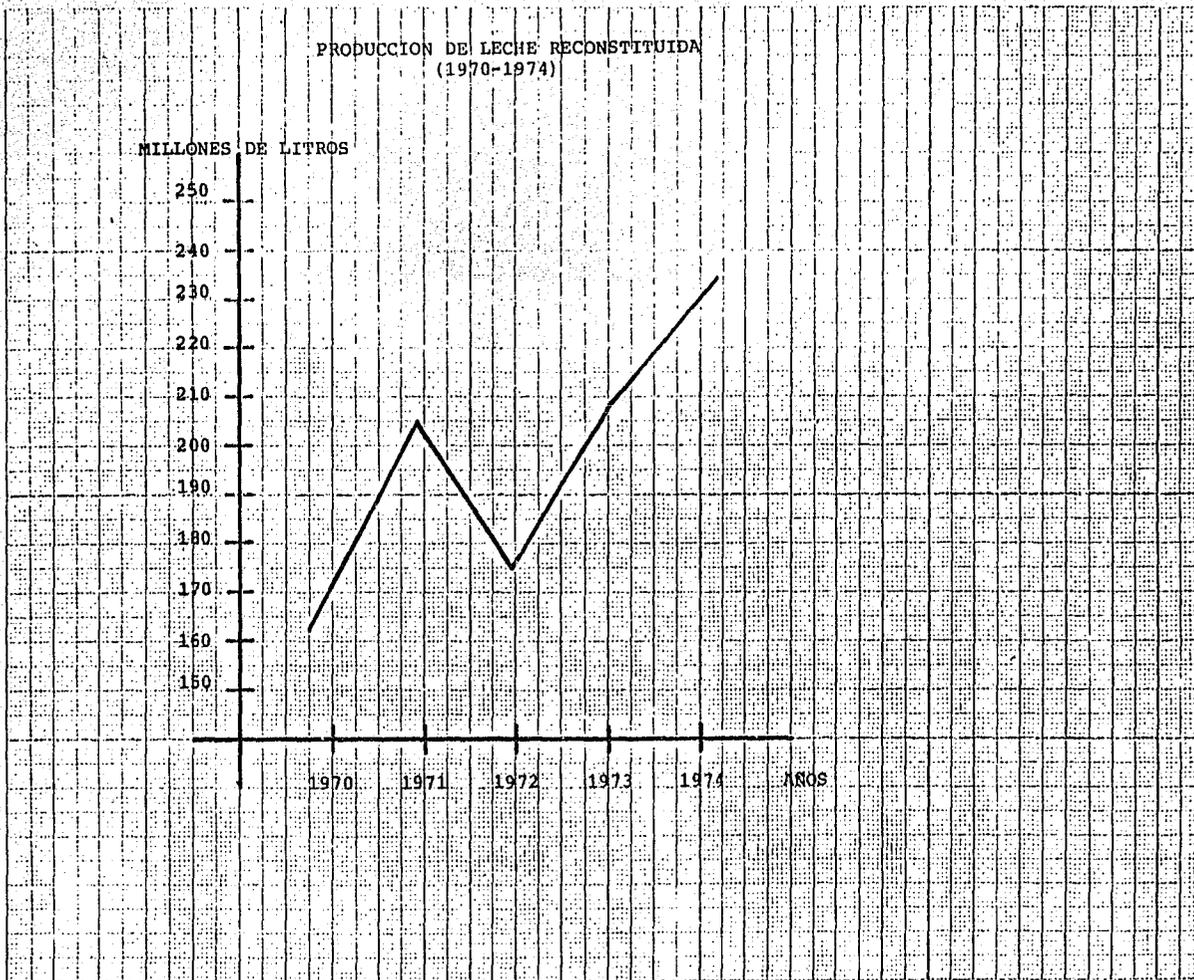
1971

1972

1973

1974

AÑOS



Federal. La venta de este producto se efectúa en 456 establecimientos comerciales localizados en zonas habitadas, principalmente por familias con ingreso promedio situado alrededor del salario mínimo.

Con el objeto de satisfacer la demanda de leche en envases, el 34% de la producción de este alimento reconstituido se distribuye en unidades de 1 litro. El resto se distribuye a granel en 15 carros tanque termo que abastecen a los expendios que cuentan con equipo automático de venta. Además, opera con modernos equipos de llenado automático de un 1 litro en bolsas desechables de polietileno (sistema PRE PAK). Este procedimiento ha permitido que haya una mejor presentación del producto y que se registren economías apreciables. Se ha ampliado el volumen de producción a la población beneficiada que, en la actualidad asciende a cerca de 4 millones de personas.

Los productos que elabora y distribuye LICONSA contienen una alta calidad vitamínica y se venden a precios inferiores a los que, en promedio, rigen en el mercado libre.

El creciente volumen y la complejidad de las operaciones

de LICONSA han requerido el establecimiento de un moderno sistema de información. El programa para el desarrollo de tal sistema se definió como el resultado de un estudio de viabilidad. En mayo de 1974 se iniciaron los trabajos de análisis y diseño de los distintos subsistemas.

El Sistema de Información (SICO), incluye desde el documento fuente proveniente de las operaciones de comercialización, hasta la producción de informes requeridos por los diferentes niveles de la administración de LICONSA.

Los principales subsistemas de SICO son: control de concesionarios, control de lectura de boquillas en máquinas automáticas, expedición de credenciales para compra de leche, inventarios, contabilidad y nóminas.

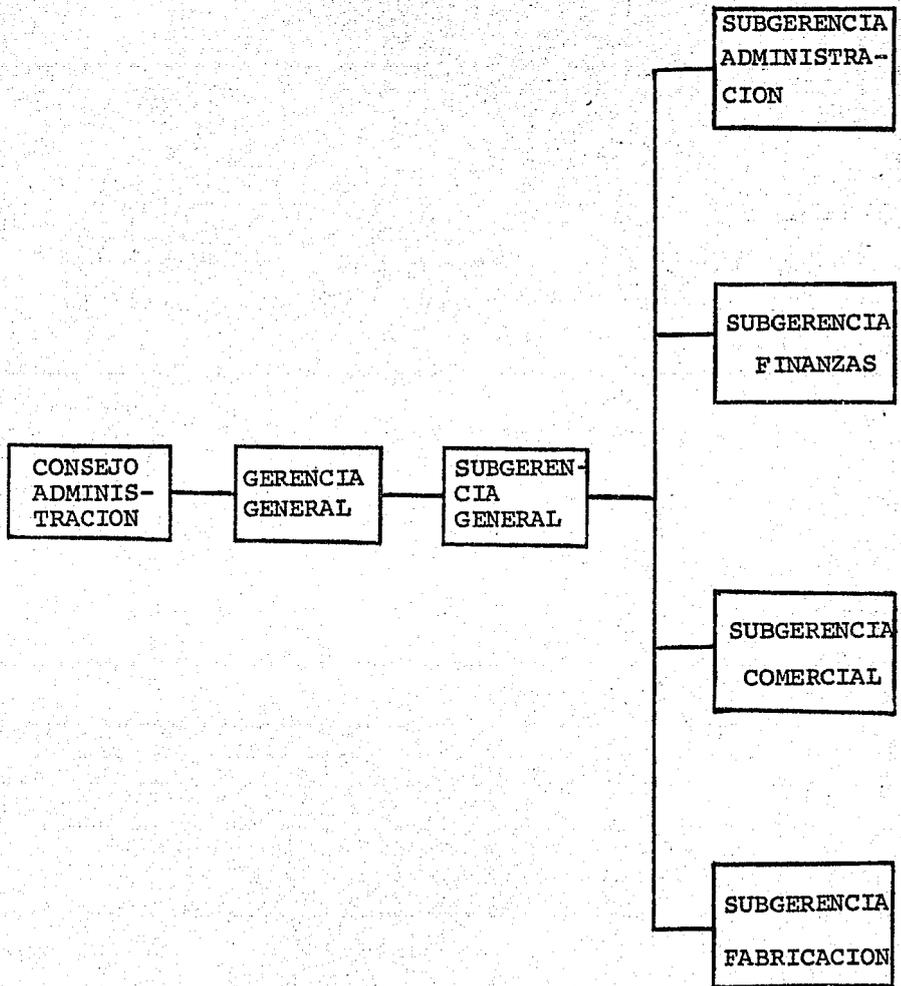
MINSA

Como una empresa de Nacional Financiera, S.A. inicia MINSA sus actividades en el año de 1950. Esta empresa es adquirida el 21 de agosto de 1963, por la Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

Posteriormente, su razón social se modificó y pasó a ser

MAIZ INDUSTRIALIZADO, S. A. (MINSA)

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



Maíz Industrializado CONASUPO, S. A. de C. V., pero sus siglas siguieron siendo MINSAs, dado que corresponde a la marca de un producto altamente acreditado.

MINSAs tiene por objetivos contribuir a regular y modernizar el mercado de los productos derivados del maíz que se consideren de consumo necesario para la alimentación de la población económicamente débil.

Sus objetivos lo cumple MINSAs con la producción de dos artículos: harina de maíz (MINSAs) y harina para tamales (TAMALARINA). La harina de maíz se vende en bolsas de 1 kilogramo y en sacos de 40 kilogramos y la harina para tamales se expende en bolsas de 1 kilogramo.

La harina de maíz es el principal producto de esta filial. El volumen producido actualmente se sitúa en las 100 mil toneladas.

Se incrementará su producción al ponerse en funcionamiento dos plantas nuevas que se construyen, con capacidad cada una de 30 mil toneladas anuales, en Jáltipan (VERACRUZ) y Arriaga (CHIAPAS).

Así, cuando estén terminadas estas nuevas plantas, la capacidad total de producción de la empresa ascenderá a 170 mil toneladas. Dos plantas más con capacidad también de 30 mil toneladas cada una, se proyectan para construirse en 1975 y 1976. La capacidad de producción de la empresa filial se habrá más que duplicado para entonces: 230 mil toneladas anuales.

MINSA no cuenta con establecimientos propios para distribuir sus productos. Su sistema de ventas es el Lab. planta en Tlalnepantla (MEXICO). Su clientela lo constituyen algunos organismos oficiales, la filial DICONSA y particulares que distribuyen la harina en el Distrito Federal y en poblaciones de todo el país.

MINSA ha ido incrementando sus clientes después de que su política comercial pasó de la distribución exclusiva a la de distribución competitiva. Mientras que en 1970 contaba con 260 distribuidores, a la fecha dispone de 395.

La harina de maíz MINSA tiene su mayor número de clientes en la población rural. Sustituye en el campo, al nixtamal en la elaboración de tortillas.

PRODUCCION DE HARINA DE MAIZ

MILES DE TONELADAS

110

100

90

80

AÑOS

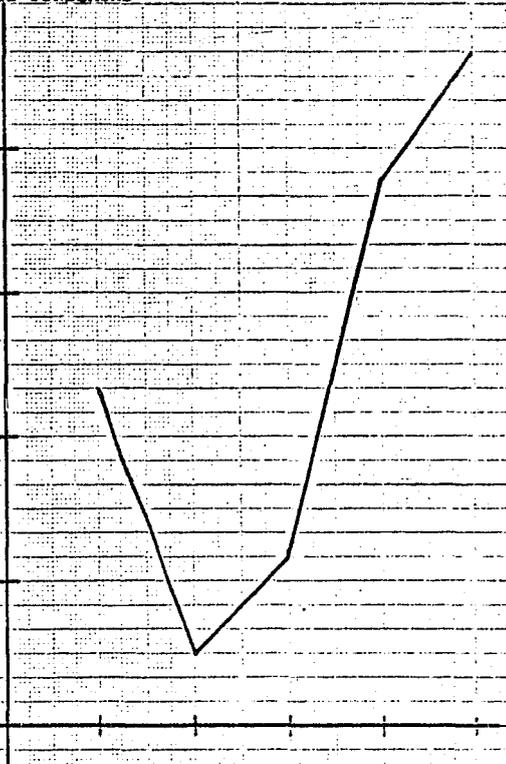
1970

1971

1972

1973

1974



Se le utiliza cuando escasea el grano y con frecuencia - cuando se ha creado el hábito de consumirlo. Este caso - se presenta, por lo regular cuando se trata de mano de - obra migratoria: cortadores de caña, pizcadores de algo- dón, cosechadores de melón y tomate, etc.

La venta de harina MINSA a granel se realiza únicamente en las zonas urbanas. La harina de maíz se vende a \$1.80 kilogramo a granel y a \$2.00 en bolsa de 1 kilogramo. Precios que son 10% más bajos que los del mercado libre.

La falta de lisina en el maíz, tiende a disminuir su poder nutritivo, MINSA cuenta con tecnología moderna para - compensar esta deficiencia del grano.

El quehacer de MINSA se traduce en regulación del precio de la harina de maíz, y en protección al mercado de la - tortilla. O lo que es lo mismo, fortalecimiento del ingreso familiar al elaborar y distribuir este producto, - artículo básico de la dieta popular.

El proceso de producción de harina está sujeto, en cada uno de sus pasos, a estrictos controles de calidad que - se efectúan en el laboratorio de que dispone la empresa.

En él, se cuenta con el equipo adecuado para determinar humedad, grado de molienda, porcentaje de grasas y proteínas y consistencia de la masa. Además de vigilar que la materia prima sea de primera calidad, se comprueba que la harina tenga tal finura que pase por una malla de 250 micrones y posea una humedad máxima del 10% al envasarse.

TRICONSA

Remonta su origen al 18 de mayo de 1968 cuando se constituyó la entonces Compañía Panificadora ' CONASUPO, S.A. Su creación obedeció a la necesidad de operar una industria para producir, manejar y comercializar toda clase de productos panificados destinados al consumo y a la nutrición de los sectores económicamente débiles.

Poco después, el 8 de septiembre de 1968, la empresa cambió su denominación para convertirse en la actual: Trigo Industrializado CONASUPO, S. A. de C. V. Esta modificación tuvo como propósito definir con precisión el objeto social, las facultades y las obligaciones de la empresa.

TRICONSA cumple una importante función reguladora y de

protección al consumidor a través de la distribución de crecientes volúmenes de pan para el consumo popular. Al producir pan de alta calidad y venderlo a precios bajos, esta filial fortalece el ingreso familiar y mejora la alimentación popular. Diversifica y amplía, adicionalmente las posibilidades industriales del trigo a fin de mejorar la dieta de los habitantes del país.

Realiza por último, programas de investigación destinados a balancear adecuadamente los cuadros de consumo de alimentos de la población infantil.

La producción de la empresa ha registrado aumentos de consideración. Mientras que en 1970 ascendió a los 108 millones 115 mil piezas de pan, en 1973 llegó a 156 millones de piezas, con incremento de un 44%. De acuerdo con lo programado, se esperó alcanzar en 1974 un total de 185 millones de piezas (aumento de 71% en relación con el año de 1970).

TRICONSA hace llegar sus productos a grupos sociales que normalmente no tienen acceso a ellos. Por ello, sus puntos de venta están situados en zonas eminentemente populares del Area Metropolitana de la Ciudad de México. De esta manera se expende pan en 55 puestos de la filial, -

PRODUCCION ANUAL DE PAN

MILLONES DE PIEZAS

200

150

100

50

1970

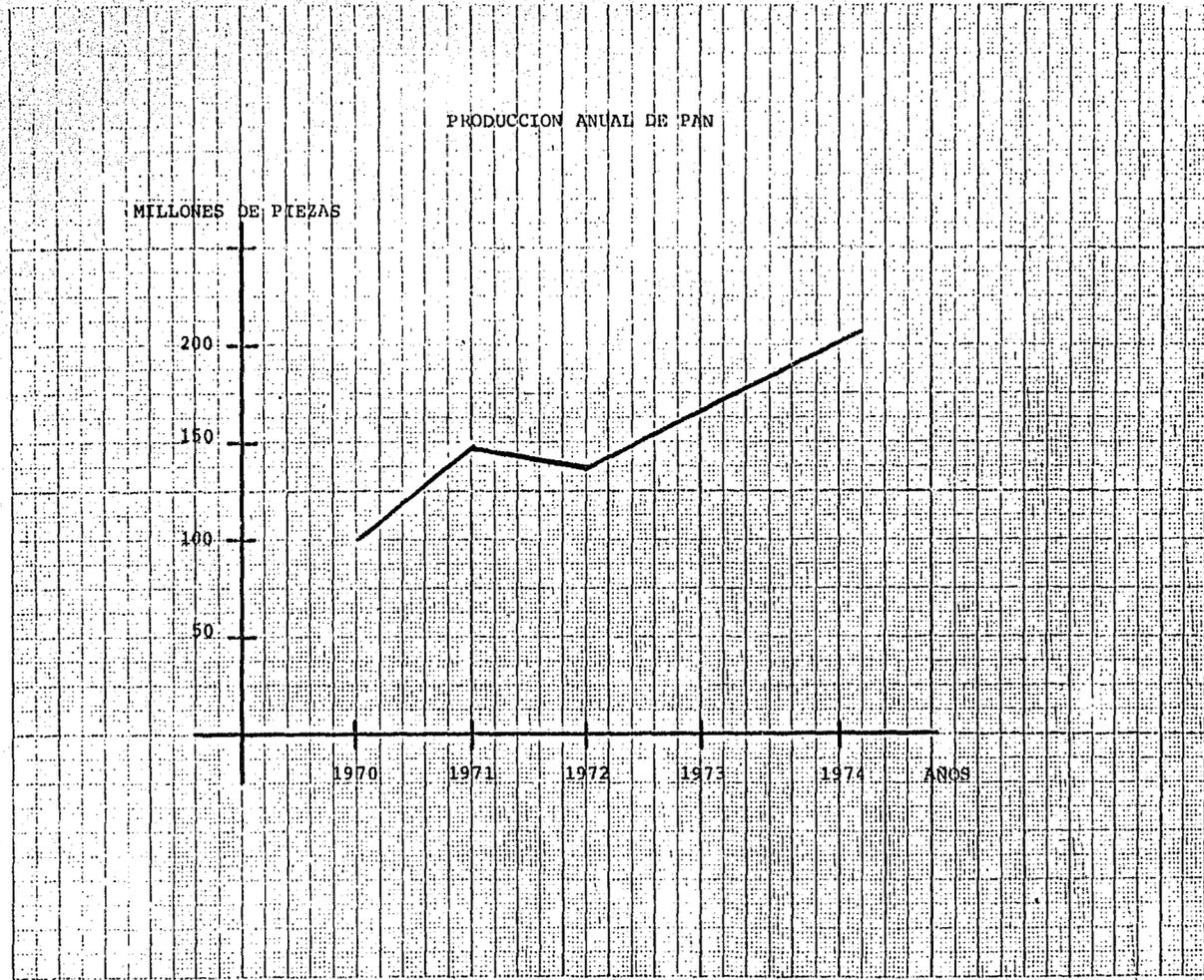
1971

1972

1973

1974

AÑOS



en 266 lecherías de LICONSA por medio de camiones que recorren diariamente diversas rutas, en los tres Centros Comerciales de CONASUPO.

Asimismo existen expendios en San Cristobal Ecatepec, - Tlalnepantla, San Bartolo, Naucalpan y Texcoco en el Estado de México. Igualmente se surte en menor escala, a algunas dependencias oficiales y al Instituto Nacional de Protección a la Infancia.

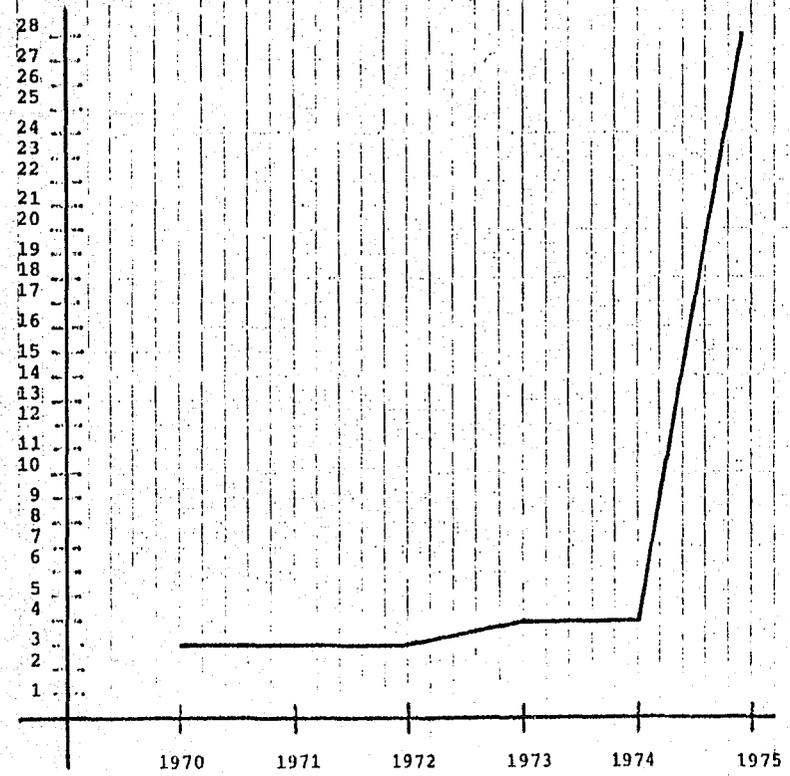
Actualmente se fabrica bolillo, bollo, polvorón y colchón, cuyos precios son 20, 22, 30 y 32 centavos respectivamente, que están por debajo de los del mercado, lo que ha generado un ahorro en el presupuesto familiar de 4 millones de pesos en 1973, 12.3 en 1974 y se estima - que para 1975 y 1976 será de 12.8.

El número de personas beneficiadas diariamente fue de 47 mil 585 en 1973; 73 mil 249 en 1974 y para 1975-1976 se calcula en 89 mil 990.

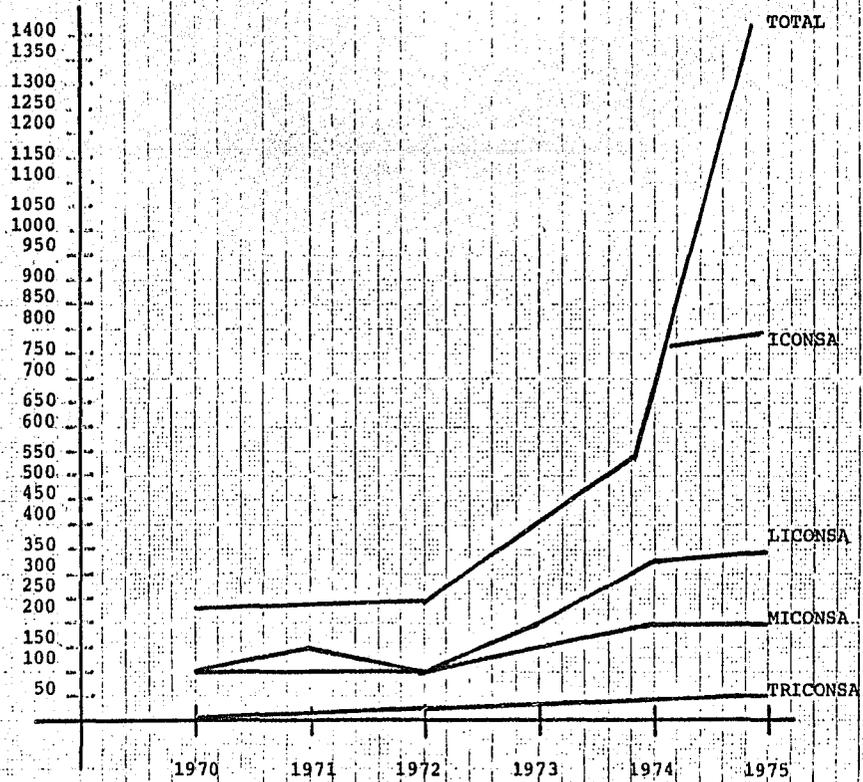
ICONSA

Esta filial Industrias CONASUPO se ha constituido con la adquisición, construcción y operación de plantas indus-

PLANTAS INDUSTRIALES
- CONASUPO -



VALOR DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL
(MILLONES DE PESOS)



triales que amplían notablemente la capacidad de servicios de CONASUPO.

En este aspecto tiene especial importancia la compra - que se realizó en los más claros términos de respeto y conveniencia recíproca, de un importante grupo de empresas directamente vinculadas con el sector agrícola y de subsistencias, que eran de propiedad privada. En 1975, el equipo industrial estaba integrado por 28 plantas - productoras cuyo valor de la producción ascendía a más de 1,400 millones de pesos.

Industrias CONASUPO opera en el campo de los aceites y mantecas comestibles populares, las harinas de trigo y de maíz, las pastas para sopas y los alimentos balanceados para la ganadería.

MACONSA

A iniciativa del Presidente de la República y como consecuencia de los desastres ocasionados por los sismos e inundaciones que azotaron al país durante agosto y septiembre de 1973, los titulares de diferentes dependencias gubernamentales se reunieron con el fin de consti-

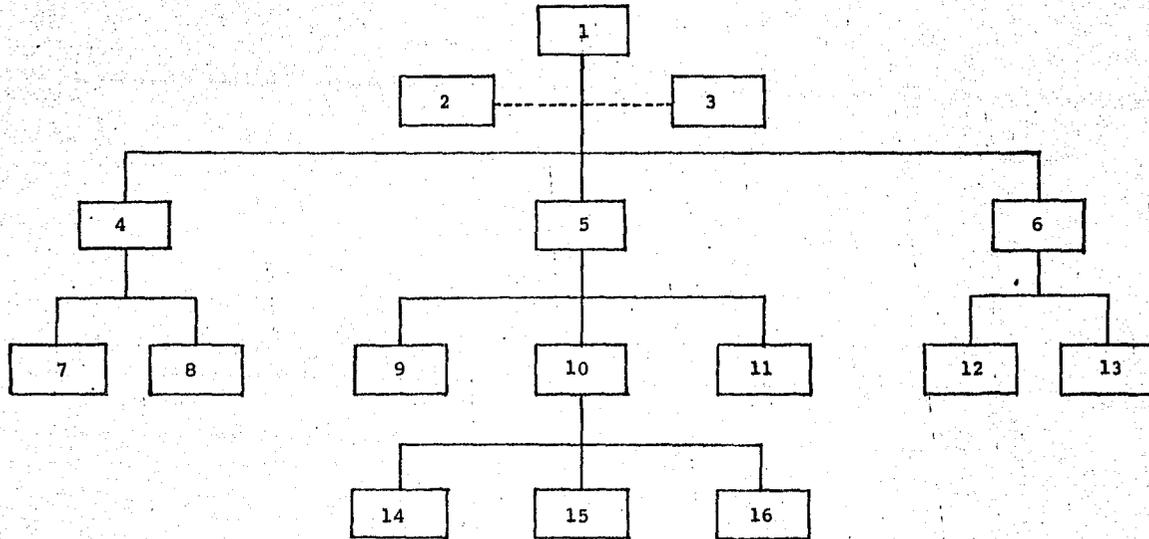
tuir un fideicomiso para la reconstrucción de las zonas afectadas. En esa reunión se hizo evidente que debería ser una sólo dependencia que administrara y distribuyera los materiales de construcción necesarios para evitar la especulación y el consiguiente encarecimiento de los mismos. Se propuso que fuera CONASUPO la que se encargara de la tarea en virtud de su amplia experiencia en distribuir y regular precios de diferentes productos.

Se iniciaron los estudios necesarios para la construcción de un Organismo regulador del precio de bienes considerados elementales en la construcción de viviendas de tipo popular. Tal propósito requería la fabricación de materiales y de nuevos elementos de construcción, que pudiera aportar mejoras sustanciales a la casa habitación y al nivel de vida de los autoconstructores urbanos y rurales. Fue así como se creó la filial denominada Materiales de Construcción CONASUPO, S.A. de C.V.

El objetivo fundamental de MACONSA es coadyuvar con CONASUPO específicamente en regular y modernizar el mercado de materiales para la construcción y sobre todo, los relativos a la vivienda. Con su acción, MACONSA tiende a equilibrar la elaboración de esos materiales, a increment

MATERIALES CONASUPO S. A.
(MACONSA)

ORGANIGRAMA VERTICAL



- 1.- GERENCIA GENERAL
- 2.- ASESORIA TECNICA Y LEGAL
- 3.- RELACIONES
- 4.- SUBGERENCIA TECNICA

- 5.- SUBGERENCIA OPERACION
- 6.- SUBGERENCIA FINANZAS Y ADMINISTRACION
- 7.- INSTALACION Y FABRICACION
- 8.- ESTUDIOS TECNICOS

- 9.- COMPRAS
- 10.- VENTAS
- 11.- OPERACION FORANEA
- 12.- ADMINISTRACION

- 13.- FINANZAS
- 14.- ZONA NOROESTE
- 15.- ZONA SUR
- 16.- ZONA BAJIO

tar las percepciones de los productores de bajos ingresos y a proteger el poder de compra de los sectores de población económicamente débiles. En el cumplimiento de los objetivos señalados, esta filial realiza las siguientes funciones:

- a) Promueve la creación de industrias y talleres para la explotación y elaboración de materiales regionales en aquellas zonas rurales que cuenten con materias primas y en las que sus habitantes requieran de nuevas fuentes de trabajo.
- b) Fomenta investigaciones tecnológicas y acciones de divulgación respecto al uso de materiales para la construcción y los relativos a la vivienda.
- c) Diseña y produce nuevos materiales prefabricados para el mismo fin.

Las labores de promoción las emprende mediante la organización, administración y la operación de sistemas y establecimientos destinados a industrializar y comercializar toda clase de materiales de construcción y los relacionados con la vivienda.

MACONSA ejecuta cuatro programas para alcanzar sus objetivos:

a) El primero, relacionado con las funciones de promoción y creación de industrias en las zonas rurales, incluye la instalación de 12 hornos productores de tabique recocido para exportación, ubicados en los Estados de Tamaulipas, Nuevo León y Oaxaca. Cada uno de ellos tiene un costo aproximado de 125 mil pesos y beneficia directamente a 12 familias.

b) Un segundo programa es el relativo a comercialización y apoyo técnico a plantas de materiales artesanales - elaborados en instalaciones no promovidas por MACONSA provenientes de zonas rurales. Bajo este programa se proporciona ayuda técnica y financiera a 10 hornos - productores de tabique, ubicados en los alrededores - de la ciudad de Oaxaca. A la fecha, se ha logrado incrementar en cerca de 30% el ingreso de los productores y reducir, hasta en un 25%, el precio de venta - del tabique.

Próximamente, esta ayuda se extenderá a otros 10 hornos del Estado de Guanajuato. El programa incluye también - la comercialización de adoquín natural producido en las zonas rurales de Querétaro y Guanajuato bajo los auspicios de la Secretaría de la Reforma Agraria. Este material podrá también ser canalizado en el mercado exterior.

c) Un tercer programa comprende el diseño y la divulgación de nuevos elementos para la construcción en áreas rurales y el fomento de un mejor uso de materiales tradicionales. Se pretende de ésta manera el mejoramiento de la vivienda rural. En la actualidad, y en colaboración con DICONSA y BORUCONSA se fabrican en plan piloto, ventanas de hierro que serán vendidas en zonas rurales de los Estados de Guanajuato y Aguascalientes.

d) Un cuarto programa es el relativo a la venta de materiales artesanales e industriales a las entidades del sector público con el objeto de abatir los costos de construcción en obras de beneficio social y de apoyar la ayuda a damnificados. Las principales instituciones favorecidas son SOP, INDECO, INI y CAPFCE, entre otras.

En suma, los programas de MACONSA estimulan la elaboración rural de materiales de construcción con el propósito de incrementar los ingresos de productores de escasos recursos.

BORUCONSA

Bodegas Rurales CONASUPO, S. A. de C. V., es una filial de la Compañía de Subsistencias Populares que opera en el

sector de servicios. Esta filial, que iniciara sus actividades el 2 de agosto de 1971, fue creada para coadyuvar - en la organización activa de la clase campesina en la producción y comercialización de sus cosechas. Son objetivos de la empresa, los siguientes:

- a) Organizar, perfeccionar y modernizar los sistemas de - almacenamiento de las cosechas, para contar con un instrumento efectivo de comercialización al servicio del sector rural.
- b) Actuar en la comercialización de diversos insumos básicos que no son utilizados por los ejidatarios, dado - sus altos precios, para el mejoramiento de sus cultivos.
- c) Proporcionar a los campesinos elementos de apoyo para - la comercialización de sus productos, a fin de que obtengan mayores ingresos por sus cosechas.
- d) Ampliar su radio de acción a las comunidades y regiones que no cuenten con sus servicios para evitar que sean - sometidas, en la venta de sus productos, a la acción de acaparadores e intermediarios.
- e) Instrumentar las mejores formas de comunicación con los campesinos a fin de obtener su solidaridad, comprensión y participación en los programas y actividades que desarolla la empresa.

Desarrolla los siguientes programas:

De Almacenamiento y Conservación.- Comprenden los programas de compra-venta de granos y de dotación de costalera que -
tienden a mejorar la comercialización de las cosechas cam-
pesinas. En el ciclo 1971-1972 se compraron 730 mil tonela-
das de grano, se vendieron cerca de 9 mil y se dotaron -
12.8 millones de costales. En el ciclo 1972-1973 las cifras
fueron de 554 mil toneladas, 58 mil toneladas y 8.6 millo-
nes de costales respectivamente. Los menores volúmenes ma-
nejados en el último año citado se debieron a las variacio-
nes que experimentó la producción agrícola.

A la Comercialización.- Desgranado y transporte interparce-
lario, a precios justos, así como la organización y coope-
rativas de transportistas, son programas que desarrolla en
forma rápida y eficaz y con los cuales BORUCONSA contra--
rresta la acción de los acaparadores. En 1973 se contaba -
con 47 máquinas desgranadoras y en el período de 1974-1975
con 376. En tanto que en 1973 existían 10 centros y 10 uni-
dades de transportes interparcelarios, a la fecha se dispo-
ne de 30 centros con sus respectivas unidades de maquina-
ria.

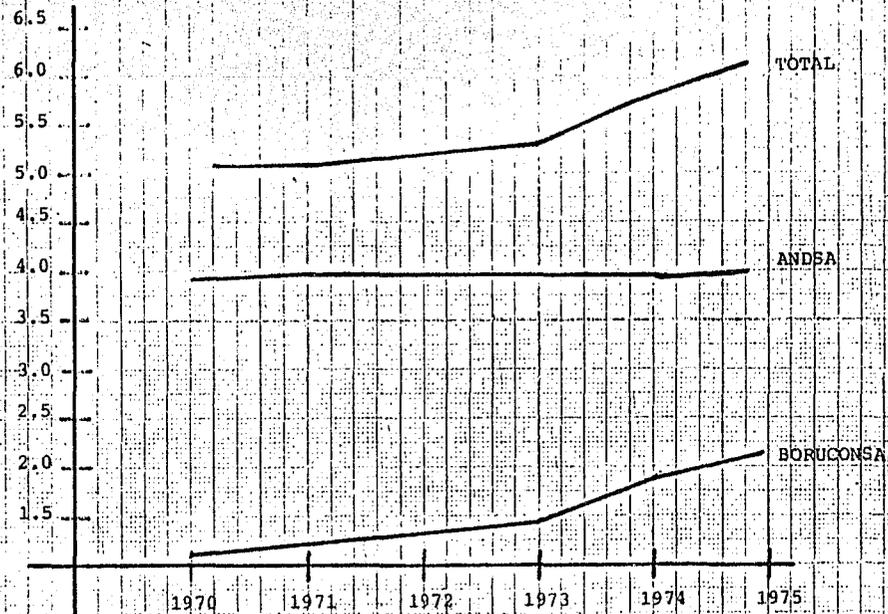
A la Producción.- Estos servicios tienen como objetivo, po

ner al alcance del ejidatario insumos a precios justos a fin de proteger su ingreso y aumentar la productividad de sus tierras. Comprenden tres programas: de fertilizantes, de semillas mejoradas y de asistencia técnica.

En 1974 se suministraron más de 50 mil toneladas de fertilizantes a través de 270 centros diseminados en 22 entidades del país. Por lo que atañe a las semillas mejoradas, en 1973 sólo se proporcionaban en 23 centros mientras que en 1974 se distribuyeron en 61 centros. La asistencia técnica se presta mediante pláticas de orientación al campesino, la acción de grandes brigadas de pasantes de Agronomía y el establecimiento de parcelas administrativas.

De Orientación Campesina.- BORUCONSA ha creado diversos medios de divulgación y orientación que posibilitan la identificación del campesino con los programas de CONASUPO.

Por lo que respecta al personal foráneo, delegados y jefes de zona, se recluta mediante la aplicación de un moderno sistema de selección de personal. Adicionalmente se organizan y ponen en marcha Seminarios de trabajo, de los cuales a la fecha (1974), ocho fueron acerca de la operación de Bodegas Rurales de CONASUPO. Otros tres Seminarios han versado sobre los factores que intervienen en el desarrollo



CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO
BORUCONSA-ANDSA
(MILLONES DE TONELADAS)

de la comunidad. Se intenta con ello mejorar al personal de manera que obtenga su plena realización en el aspecto profesional.

ANDSA

Almacenes Nacionales de Depósito, S.A., es una empresa - creada en 1936 como institución auxiliar de crédito, capital inicial de 5 millones de pesos y capacidad de almacenamiento de 120 mil toneladas. En la actualidad ANDSA, que opera en 230 plazas del país, maneja 756 bodegas con capacidad total para almacenar cerca de 4 millones de toneladas.

La función primordial de ANDSA consiste en asegurar el - servicio de almacenamiento al sector productivo del país. Proporciona además, otros servicios paralelos: de conservación, de laboratorio central, de certificación de mercancías en depósito, de certificación de mercancías en tránsito, de recepción de mercancías, de certificación - de calidad, de movilización de mercancías, de pago de - fletes, maniobras y seguros, de distribución y venta de mercancías, de habilitación de bodegas, de operación de almacenes fiscales y de recepción, distribución y venta de costalera.

Los principales productos, objeto de almacenamiento de -
ANDSA, son granos (maíz, trigo y frijol). Mediante el -
funcionamiento de secadoras y equipos de aereación adqui-
ridos por la empresa, así como por el mejoramiento de los
servicios de almacenamiento, se ha logrado que el maíz -
producto básico en la alimentación nacional- sea maneja-
do a granel con el consecuente abatimiento de los costos.

En materia de almacenaje y conservación de los productos
del mar, ANDSA promueve la instalación de frigoríficos -
en puntos estratégicos del país, a fin de guardar y con-
servar en forma adecuada esos productos y coadyuvar así,
al desarrollo de la industria pesquera, el consumo inter-
no y las exportaciones.

En su carácter de institución coadyuvante de la acción -
de CONASUPO y de las entidades del sector público encar-
gadas de la comercialización en beneficio del país, ANDSA
desempeña tareas que revisten una doble importancia: por
una parte, dispone en los principales centros demográfi-
cos de almacenamiento destinado a la concentración de los
volúmenes de mercancías integrantes de las reservas regu-
ladoras. Por otra parte auxilia en la obtención del finan-

ciamiento necesario para impulsar la producción, la comercialización y la integración de tales reservas. Estos objetivos se obtienen mediante la liquidez que generan - los créditos prendarios, factibles de extenderse a los - inventarios o reservas de mercancías almacenadas, cuando se utilizan los certificados de depósito y bonos de prenda, así como los servicios de certificación de calidad y otros que presta esta Institución.

Su red nacional de almacenes y su especialización en el almacenamiento y la conservación de casi todo tipo de - productos agropecuarios han propiciado que ANDSA se convierta en el elemento de apoyo de primera importancia - para el desarrollo del país.

La decisión presidencial tendiente a que CONASUPO, sea - propietaria de las acciones que de ANDSA poseía el Gobierno Federal, fortalecerá a ambas instituciones. Una nueva relación de trabajo entre ANDSA y CONASUPO permitirá alcanzar menores costos de producción y la prestación de - servicios de distribución de subsistencias básicas en - condiciones más ágiles y oportunas.

CECONCA

En 1971, CONASUPO inició sus acciones de capacitación a 1,000 ejidatarios para que atendieran la recepción de las cosechas de los productores de maíz y frijol en las bodegas rurales. De entonces a la fecha se han diversificado de manera considerable los programas de capacitación, que además de atender a las necesidades del SISTEMA CONASUPO, han permitido participar en tareas coordinadas con entidades del sector público que toman parte en el desarrollo agropecuario del país.

La filial CECONCA (Centros CONASUPO de Capacitación Campesina), aplicó desde 1974 un sistema de capacitación que permitirá rebasar las limitaciones que supone trabajar en 20 centros con capacidad para 50 becarios que acuden a tomar sus cursos en calidad de internos. El nuevo sistema que se denominó externo, invirtió los términos que habían normado las primeras acciones: en lugar de que los campesinos acudieran a los centros para ser adiestrados, deberían ser los instructores quienes se trasladaran hasta las propias comunidades para cumplir su función capacitadora en forma masiva y sin distraer a los capacitados de su trabajo habitual, aprovechando sus tiempos libres.

De esta forma ha sido posible que CONASUPO haya logrado en sólo un año, un número de becarios similar al obtenido en cuatro años en el sistema de internado. Al término de 1974 las cifras de capacitación externa rebasó notablemente las de la interna.

La creciente participación de CONASUPO en Programas Regionales, Estatales y Federales de Desarrollo Agrícola y Pecuario, ha generado la necesidad de ampliar constantemente las especialidades sobre las que versa la capacitación; se ha llegado a utilizar más de 30 materias técnicas con las que se han impartido 1,900 cursos, siendo éstos los más importantes en relación con su demanda:

- a) Analistas - almacenistas
- b) Apicultura
- c) Certificación de calidad de trigo
- d) Cría y manejo del ganado lechero
- e) Cultivo y procesamiento del tabaco
- f) Fruticultura
- g) Horticultura
- h) Inseminación artificial y ordeña mecánica de ganado vacuno
- i) Manejo y conservación de granos y semillas
- j) Operadores de desgranadoras
- k) Operadores de transportes interparcelarios

- l) Organización y administración rural
- m) Orientación familiar
- n) Secretarios auxiliares de comercialización
- o) Técnicos mecánicos de maquinaria agrícola
- p) Tiendas rurales
- q) Usuarios de la obra pública

DICONSA

Los antecedentes de DICONSA datan de abril de 1961 cuando fue creada la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares, S. A. Algunos años después, en septiembre de 1964, fue aumentando su capital social y se le cambió de denominación para convertirse en la Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO, S. A. de C. V. El 30 de octubre de 1972, es modificada nuevamente la razón social del organismo, el cual se convierte en Distribuidora CONASUPO, S. A. de C. V. Las operaciones de esta filial crecieron en forma desproporcionada en la Ciudad de México. Para corregir las deficiencias detectadas en cuanto a programación, operación y control de sus actividades en las distintas áreas que comprende el territorio nacional y dentro del marco de Reforma Administrativa que lleva a cabo CONASUPO, se acordó la creación de seis empresas regionales con personalidad jurídica y patrimonio propio. Las

seis empresas regionales tienen a su cargo las operaciones en las siguientes ciudades:

DICONSA METROPOLITANA.- Con sede en el Distrito Federal comprende además, los Estados de México e Hidalgo.

DICONSA DEL NOROESTE.- Con sede en Hermosillo, Son., abarca los Estados de Sonora, Sinaloa, Baja California Norte y Baja California Sur.

DICONSA DEL CENTRO.- Con sede en Guadalajara, Jal., comprende los Estados de Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, Jalisco, Colima, Michoacán, Nayarit y Zacatecas.

DICONSA DEL NORTE.- Con sede en Monterrey, N. L., comprende los Estados de Chihuahua, Durango, Coahuila, San Luis Potosí, Nuevo León y Tamaulipas.

DICONSA DEL SUR.- Con sede en Puebla, Pue., comprende los Estados de Veracruz, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Morelos y Tlaxcala.

DICONSA DEL SURESTE.- Con sede en Villahermosa, Tab., con funciones en los Estados de Campeche, Quintana Roo, Yucatán y Chiapas.

Con objeto de mantener la coordinación adecuada y la unidad de políticas de acción, el Director General de CONASUPO es

V E N T A S D I C O N S A .

GERENCIA REGIONAL NORTE

| <u>Sucursales</u> | <u>Unida</u> <u>des</u> 1974 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Dic.</u> 1974 | <u>Unida</u> <u>des</u> 1975 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Sept.</u> 1975 |
|-------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Chihuahua | 89 | 101,331 | 90 | 93,154 |
| Cd. Juárez | 9 | 9,719 | 11 | 8,397 |
| Cd. Victoria | 67 | 82,117 | 74 | 81,169 |
| Durango | 69 | 47,476 | 70 | 53,334 |
| Monterrey | 131 | 139,190 | 98 | 135,715 |
| San Luis Potosí | 88 | 91,484 | 79 | 80,343 |
| Torreón | 91 | 75,546 | 89 | 75,531 |
| T O T A L: | 544 | 546,863 | 511 | 527,843 |

GERENCIA REGIONAL NOROESTE

| <u>Sucursales</u> | <u>Unida</u> <u>des</u> 1974 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Dic.</u> 1974 | <u>Unida</u> <u>des</u> 1975 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Sept.</u> 1975 |
|-------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Cd. Obregón | 59 | 53,761 | 68 | 51,679 |
| Culiacán | 85 | 106,893 | 68 | 111,979 |
| Hermosillo | 62 | 64,784 | 73 | 68,551 |
| La Paz | 38 | 34,917 | 45 | 35,702 |
| Tijuana | 30 | 51,178 | 39 | 48,256 |
| T O T A L: | 274 | 311,533 | 313 | 316,167 |

GERENCIA REGIONAL CENTRO

| <u>Sucursales</u> | <u>Unida</u> <u>des</u> 1974 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Dic.</u> 1974 | <u>Unida</u> <u>des</u> 1975 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Sept.</u> 1975 |
|-------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Aguascalientes | 82 | 41,166 | 96 | 36,449 |
| Colima | 60 | 31,703 | 54 | 30,552 |
| Guadalajara | 138 | 111,174 | 154 | 103,516 |
| Irapuato | 66 | 65,702 | 79 | 57,790 |
| Morelia | 55 | 32,980 | 63 | 28,160 |
| Querétaro | 58 | 37,206 | 57 | 31,984 |
| Tepic | 96 | 54,018 | 98 | 46,831 |
| Uruapan | 47 | 38,033 | 41 | 36,520 |
| T O T A L: | 602 | 411,982 | 642 | 371,802 |

* Las ventas están representadas en miles de pesos.

GERENCIA REGIONAL SUR

| <u>Sucursales</u> | <u>Unida</u> <u>des</u> 1974 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Dic.</u> 1974 | <u>Unida</u> <u>des</u> 1975 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Sept.</u> 1975 |
|-------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Acahuacan | 53 | 67,611 | 55 | 72,065 |
| Guerrero | 99 | 70,373 | 106 | 68,193 |
| Morelos | 34 | 37,799 | 39 | 40,578 |
| Oaxaca | 68 | 58,854 | 83 | 63,368 |
| Orizaba | 75 | 94,364 | 74 | 91,743 |
| Poza Rica | 58 | 61,929 | 65 | 68,203 |
| Puebla | 80 | 68,448 | 93 | 62,378 |
| T O T A L: | 467 | 459,378 | 515 | 466,538 |

GERENCIA REGIONAL SURESTE

| <u>Sucursales</u> | <u>Unida</u> <u>des</u> 1974 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Dic.</u> 1974 | <u>Unida</u> <u>des</u> 1975 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Sept.</u> 1975 |
|-------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Campeche | 39 | 36,462 | 40 | 42,247 |
| Mérida | 122 | 127,682 | 172 | 120,593 |
| Tapachula | 47 | 67,874 | 56 | 65,704 |
| Tuxtla Gutiérrez | 75 | 45,366 | 85 | 41,776 |
| Villahermosa | 119 | 107,397 | 147 | 122,484 |
| T O T A L: | 402 | 384,781 | 500 | 392,804 |

GERENCIA METROPOLITANA

| <u>A r e a s</u> | <u>Unida</u> <u>des</u> 1974 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Dic.</u> 1974 | <u>Unida</u> <u>des</u> 1975 | <u>Ventas*</u> <u>Ene-Sept.</u> 1975 |
|---------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Subgerencia | | | | |
| Tiendas CONASUPER | 214 | 859,871 | 194 | 782,885 |
| Subgerencia | | | | |
| Tiendas CONASUPO | 146 | 261,339 | 143 | 236,180 |
| Centros Comerciales | - | - | 3 | 109,326 |
| Sucursal Pachuca | 76 | 63,406 | 83 | 54,507 |
| Sucursal Toluca | 78 | 59,694 | 80 | 49,802 |
| T O T A L: | 514 | 1'244,310 | 503 | 1'232,700 |

*Las ventas están representadas en miles de pesos.

| TOTAL | | DICONSA | |
|----------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| UNIDA DES 1974 | VENTAS * ENERO- DIC 1974 | UNIDA DES 1975 | VENTAS * ENERO - SEPT 1975 |
| 2803 | 3,358,847 | 2984 | 3,307,854 |

*Las ventas están representadas en miles de pesos.

| SISTEMA | | DICONSA | |
|------------------------|--|---------|-------|
| PRODUCTO | | % DE | VENTA |
| VIVERES | | 59.44 | |
| ARTICULOS DEL HOGAR | | 15.06 | |
| PERFUMERIAS Y FARMACIA | | 9.35 | |
| AZUCAR | | 8.15 | |
| MAIZ A GRANEL | | 4.33 | |
| ROPA Y CALZADO | | 2.24 | |
| JUGUETES | | 1.10 | |
| ARTICULOS ESCOLARES | | 0.20 | |
| APEROS DE LABRANZA | | 0.03 | |
| OTROS | | 0.10 | |
| TOTAL | | 100.00 | |

el Presidente de los Consejos de Administración de las empresas regionales DICONSA y el Gerente General de DICONSA es el Gerente General de las empresas regionales, las que además tienen un Gerente responsable de la operación de su zona.

La descentralización de DICONSA busca mejorar la capacidad de abastecimiento local, fomentar en grado importante el desarrollo regional y facilitar al mismo tiempo, el conocimiento del mercado y el contacto directo con los habitantes y necesidades de la zona. La promoción adecuada en la apertura de nuevas tiendas disminuye los fletes y gastos de supervisión y agiliza los trámites. Facilita asimismo, el manejo regional de almacenes, mejora el control de inventarios y el resurtimiento de tiendas y permite la concentración local del transporte.

La actividad de las empresas DICONSA está encaminada a erradicar privilegios y ganancias inmoderadas de proveedores e intermediarios que especulan con los artículos de primera necesidad, sin tratar en modo alguno, de competir con el comercio organizado, a través de los siguientes objetivos:

a) Mejorar los niveles de vida de los sectores de pobla-

ción económicamente débiles mediante la venta, a precios que estén a su alcance, de bienes que se consideren de consumo necesario para la alimentación, la salud y el bienestar físico.

- b) Conservar los índices de precios de tales artículos en los mercados de consumo por medio de una oferta adecuada que, en su caso, supla las deficiencias del abasto directo cuando éstas se presenten.
- c) Mantener reservas de algunos productos básicos para responder a las demandas excepcionales que se originen.
- d) Intervenir en el mercado de los artículos de primera necesidad, a fin de evitar aquellas fluctuaciones que perjudiquen a la clase laborante del país.

Para alcanzar sus objetivos DICONSA opera una vasta red de unidades comerciales que ponen a disposición del pueblo de México en la actualidad, más de 5,000 artículos diferentes. El sistema de distribución está integrado por canales de venta que actúan en dos campos de acción: zonas urbanas y zonas rurales. Sus características se ajustan a las condiciones regionales y temporales del mercado en que operan.

SISTEMA DICONSA

RELACION DE TIENDAS POR TIPO

| TIPO | TOTAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| TIENDAS CONCESIONADAS | 1392 | 283 | 183 | 173 | 263 | 259 | 231 |
| TIENDAS RURALES POR COOPERACION | 418 | 136 | 23 | 22 | 78 | 62 | 97 |
| CONASUPER | 247 | 69 | 88 | 16 | 19 | 31 | 24 |
| CENTROS DE OFERTA | 120 | 11 | 92 | 2 | 8 | 5 | 2 |
| TIENDAS SEDENA | 72 | 14 | 4 | 11 | 11 | 23 | 9 |
| BODEGAS DE PEQUEÑO COMERCIO | 69 | 7 | 33 | 3 | 21 | 1 | 4 |
| TIENDAS MOVILES CONASUPO-SOP | 58 | 10 | 6 | 3 | 9 | 20 | 10 |
| UNIDADES MOVILES | 35 | 10 | 2 | 8 | 11 | 1 | 3 |
| TIENDAS DE INVERSION PUBLICA | 19 | 15 | | 7 | 7 | | |
| TIENDAS PLAN HUICOT | 19 | 19 | | | | | |
| FERROTIENDAS | 16 | 2 | | | 9 | 4 | 1 |
| CENTROS INI | 16 | 1 | | | | 15 | |
| TIENDAS IPI | 16 | | | | 14 | | 2 |
| PROGRAMA TABAMEX | 11 | 11 | | | | | |
| TIENDAS CNOP | 11 | | | | 4 | 7 | |
| PROGRAMA CAÑERO | 9 | 5 | | 2 | | | 2 |
| TIENDAS EN RECLUSORIOS | 9 | 1 | 7 | | | | 1 |
| TIENDAS COPRODEO | 9 | | | | | 9 | |
| PROGRAMA CREDITO AL CONSUMO | 8 | | | 5 | | | 3 |
| TIENDAS SEDENA (HARINA) | 7 | 1 | | 2 | | 3 | 1 |
| PROGRAMA TARAHUMARA | 7 | | | | 7 | | |
| COOPERATIVAS ESCOLARES | 4 | | 4 | | | | |
| UNIDADES MOVILES EJIDALES | 3 | | | | | 3 | |
| PROGRAMA LA FORESTAL | 2 | | | | 2 | | |
| PROGRAMA LA ANGOSTURA | 2 | | | | | | 2 |
| TIENDA MAGISTERIAL | 1 | 1 | | | | | |
| PROGRAMA TIENDAS DE EMERGENCIA | 1 | | | | 1 | | |
| PROGRAMA ESPECIAL | 1 | | | | 1 | | |
| TIENDA JUNTA LOCAL SOP | 1 | | | | | | 1 |
| TOTAL | 2,583 | 586 | 442 | 254 | 465 | 443 | 493 |

- 1.- CENTRO
- 2.- METROPOLITANA
- 3.- NOROESTE
- 4.- NORTE
- 5.- SUR
- 6.- SURESTE

C A P I T U L O 4
I M P L A N T A C I O N D E S I S T E M A S

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El variable ambiente del cambio representa una de las principales causas que motivan el creciente interés por el mejoramiento del desarrollo organizacional, sobre todo a partir del último medio siglo.

Actualmente lo que se pretende es el cambio del sistema total, en el que la organización como un complejo sistema humano tiene su propia cultura y un sistema de valores. La preocupación básica que tiene la Gerencia es la de aumentar la productividad de la institución y por otro lado la de motivar al individuo.

La misión del organismo es la de movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la productividad y al mismo tiempo una viable y creciente asociación de personas.

El mundo de hoy ha explotado el conocimiento, la tecnología, las comunicaciones y la economía; en los negocios se ha alcanzado la internacionalización de los mercados, la vida de los productos es cada vez más corta, se dá mayor

importancia a la comercialización, las personas pertenecen a varios grupos y dependen de varios jefes, hay una creciente evolución de las máquinas, etc.

Por lo que se refiere a los cambiantes valores se tiene que: el hombre es y debe ser más independiente y autónomo, debe tener iniciativa en su trabajo y tiempo libre - en su vida, las necesidades deben ser satisfechas, la organización debe de dar recompensas intrínsecas adecuadas y extrínsecas (dinero), la autoridad y poder de los jefes debe ser reducida.

Durante los últimos años debido a la investigación de las ciencias sociales y particularmente en las ciencias del comportamiento se han desarrollado nuevos conocimientos sobre:

- a) Naturaleza humana.
- b) Indole de las organizaciones.
- c) Indole de la Gerencia.

Las estrategias para desarrollar una organización flexible con las cambiantes exigencias; establecer un clima - de trabajo más adecuado, encontrar las maneras de incrementar la colaboración entre los miembros y aumentar la

racionalidad de las decisiones, se pueden lograr mediante los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral que es el Desarrollo Organizacional. Definiendo esta estrategia se tiene que:

- a) Es un esfuerzo de cambio planificado, en el que el programa implica un diagnóstico sistemático de la organización, un desarrollo de planes estratégicos para mejorar los sistemas administrativos y movilización de los recursos para poder llevarlo a cabo.
- b) Administrado desde la alta gerencia, que tiene una investidura personal en el programa y en sus resultados. Presenta un compromiso con el cambio, una compenetración con los objetivos del programa y poder apoyar activamente sus métodos.
- c) Está ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, y que logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican conocimientos de las ciencias del comportamiento.

La institución debe tener un programa efectivo para vincular y desarrollar personal capacitado, contar con un ambiente hospitalario para el individuo, tiene que haberse preparado y dispuesto para la autocrítica y además debe tener fluidez en la estructura interna.

Los objetivos que se persiguen son:

- a) Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se puede organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- b) Lograr la óptima efectividad tanto del sistema estable (cuadro básico organizacional), como del sistema temporal (proyectos, estudios, comisiones, etc.) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- c) Avanzar hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdepartamentales, ya que uno de los problemas para las organizaciones es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es fácil utilizar para la ejecución de tareas.
- d) Que las decisiones se tomen sobre las bases de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales (no sólo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular).

Las principales características son:

- a) Existe un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- b) La parte directiva está enterada del programa y compro

metida con él.

- c) Es un esfuerzo a largo plazo.
- d) Las actividades están orientadas hacia la consecución de los objetivos.
- e) Está relacionada con la misión de la organización: productividad organizacional y motivación individual.
- f) Se enfoca hacia el elemento HUMANO.
- g) Se fundamenta en el aprendizaje de la experiencia.
- h) Que los esfuerzos de esta estrategia están orientados principalmente al trabajo en equipos.

Ahora bien, tiene relación con otros tipos de esfuerzos - de cambio como el Desarrollo Gerencial y la Investigación de Operaciones.

Por último, esta filosofía está encaminada a beneficiar a la organización, así como a los integrantes de la misma. Su enfoque es aplicable a cualquier tipo de organizaciones, ya sean administrativas, mercantiles, etc.

IMPLANTACION DE SISTEMAS

GENERALIDADES

El complejo desarrollo de las actividades de las empresas hace necesaria la creación y/o implantación de sistemas administrativos que coadyuven a una adecuada y eficiente administración, basándose en procedimientos comprobados y valorados metódicamente, sin improvisaciones, de tal forma que se eviten al máximo constantes rectificaciones que repercutan en los costos de las empresas..

La administración por sistemas significa la utilización racional del conjunto de técnicas, elementos materiales y la actitud de todos los integrantes de la fuerza de trabajo, los cuales deberán interrelacionarse para que, de la manera más eficiente, económica y segura logren los objetivos institucionales. Existen varios tipos de sistemas como son :

- a) Sistemas manuales.
- b) Sistemas mecanizados.
- c) Sistemas electromecánicos.
- d) Sistemas electrónicos.

Con frecuencia se confunden los conceptos Sistema, Proce-

dimiento, Método; por lo que se dá unas definiciones de -
cada uno de éstos:

SISTEMA.- "Es una serie de funciones, pasos o movimientos, encomendados a obtener el resultado que se desee". (VICTOR LAZZARO).

"Es el conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan". (R. A. JOANSON)

PROCEDIMIENTO.- "Es una serie de labores concatenadas, - que constituyen la sucesión cronológica y la manera de - ejecutar un trabajo". (GEORGE TERRY).

"Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa". (REYES PONCE)

METODO.- "Es una secuencia ordenada, cronológica y eficiente de actividades (trabajos a desarrollar), que deben ejecutarse para la obtención de un resultado específico".

(C.N.P.)

Es conveniente establecer las diferencias entre estos conceptos:

1.- El PROCEDIMIENTO es el detalle de los pasos del sistema.

Procedimiento es un conjunto congruente de métodos.

2.- Un METODO estudia la manera de hacer una tarea.

Los métodos son de carácter técnico y no administrativo.

3.- El SISTEMA establece la coordinación entre todas las actividades de la empresa.

Los sistemas señalan un objetivo el cual está sujeto al cumplimiento de ciertos objetivos secundarios o - sean las metas de los procedimientos.

Un sistema se planea, se implanta y se controla para resolver u orientar una situación específica de un trabajo a - desarrollar, por lo tanto la detección de la necesidad de un nuevo sistema o el mantenimiento de uno ya existente, reside en la persona responsable de la supervisión del mismo.

Un principal síntoma de la necesidad de diseñar, implantar y/o hacer óptimo un sistema, se basa en la eficacia con - que pretende realizar un objetivo determinado, es decir, que la eficiencia del sistema depende del logro del objetivo para el cual fue diseñado.

Sin embargo, existen ciertos índices que nos dan la pauta para el diseño o rediseño de un sistema, los cuales son:

- 1.- Trabajos que se llevan a cabo con poca eficiencia.
- 2.- Falta de orden de las operaciones.
- 3.- Trabajos que fallan con frecuencia por obstáculos o - retrasos en las operaciones.
- 4.- Trabajos que consumen mucho tiempo.
- 5.- Trabajos que provocan excesivo desperdicio.
- 6.- Trabajos que son de exigencia constante.

Para poder llevar a cabo un cambio de sistema es necesario realizar un análisis de los sistemas que están en práctica; ésto debe hacerse:

- 1.- Levantamiento de información (situación actual de la - empresa).
- 2.- Conocimiento sobre el alcance del estudio.
- 3.- Entrevistas.
- 4.- Observación directa.

Es necesario hacer referencia que para que exista desarrollo dentro de las empresas, no se puede confiar en métodos de tanteo o juicios empíricos.

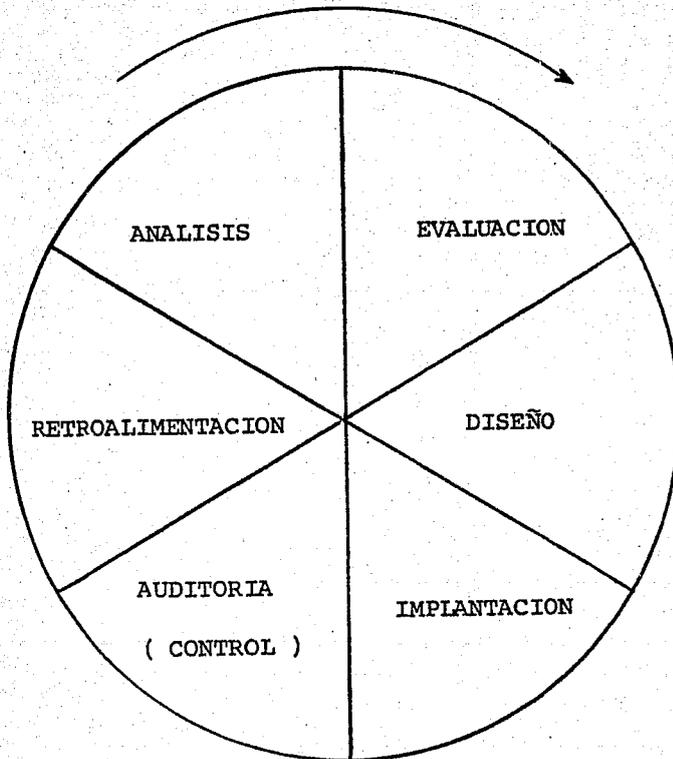
IMPLANTACION

Una vez seleccionado y analizado el sistema que se desea llevar a cabo, vendrá la fase de difusión, entrenamiento e implantación, con lo cual se terminará el proceso, no sin antes considerar que posterior a la implantación se llevará a efecto el control.

La difusión de los nuevos sistemas consistirá en la divulgación sobre el conocimiento de las nuevas formas para desarrollar los trabajos y para entregar los manuales de procedimientos a los niveles de mando, quienes deberán comunicar a sus subordinados que los trabajos que se desarrollan en la actualidad, serán modificados con el objeto de agilizar y optimizar sus tareas.

El entrenamiento al personal, deberá ser llevado a cabo por las personas que diseñaron los sistemas y procedimientos, contemplando todos y cada uno de los puntos concernientes a cada trabajador, (según sean sus funciones y su puesto) en la inteligencia de que se tendrá paciencia y capacidad de Dirección, para que los trabajadores asimilen, aprueben y apoyen las nuevas formas de desarrollar sus tareas.

ETAPAS DE LOS SISTEMAS



Es importante que las personas que den el entrenamiento convenzan a los trabajadores de que esos sistemas, ayudarán a que sus tareas sean más fáciles de desarrollar, además de que tendrán herramientas suficientes para la solución de sus problemas.

Para que se lleve a cabo la implantación será necesario reunir los recursos humanos y materiales, para principiar a trabajar con el nuevo sistema; se procederá a la circulación de los manuales e instructivos de trabajo, las formas de oficina, la integración del mobiliario, - equipo y suministros requeridos para el nuevo sistema y se procederá al acondicionamiento del lugar donde se desarrollarán las labores.

Al iniciarse la implantación es necesario elaborar circulares con el fin de darlo a conocer a los usuarios y si es necesario continuar con la labor de información - y orientación a las personas afectadas para la implantación o cambio del sistema.

Para el establecimiento de sistemas eficientes es necesario que las funciones de Planeación, Organización y - Control se encuentren integradas debidamente, por lo - que se hace indispensable antes de implantar el sistema,

el corregir las deficiencias que puedan existir en la organización interna, de ésta forma lograr una mayor eficacia del sistema a implantar.

De hecho, no existen técnicas administrativas específicas que den una orientación sobre la necesidad de implantar sistemas; el mejor elemento que se tiene para este efecto, es el buen juicio del responsable de los mismos.

Es sumamente importante que se definan los objetivos que se persiguen con el estudio que se va a desarrollar, para que ésto permita enfocar adecuadamente el esfuerzo de las personas que han de participar en su realización y poder estimar con precisión los resultados que se han de obtener. Una vez definidos los objetivos y políticas, se deberá proyectar los planes y programas requeridos por la planeación, diseño e implantación del sistema.

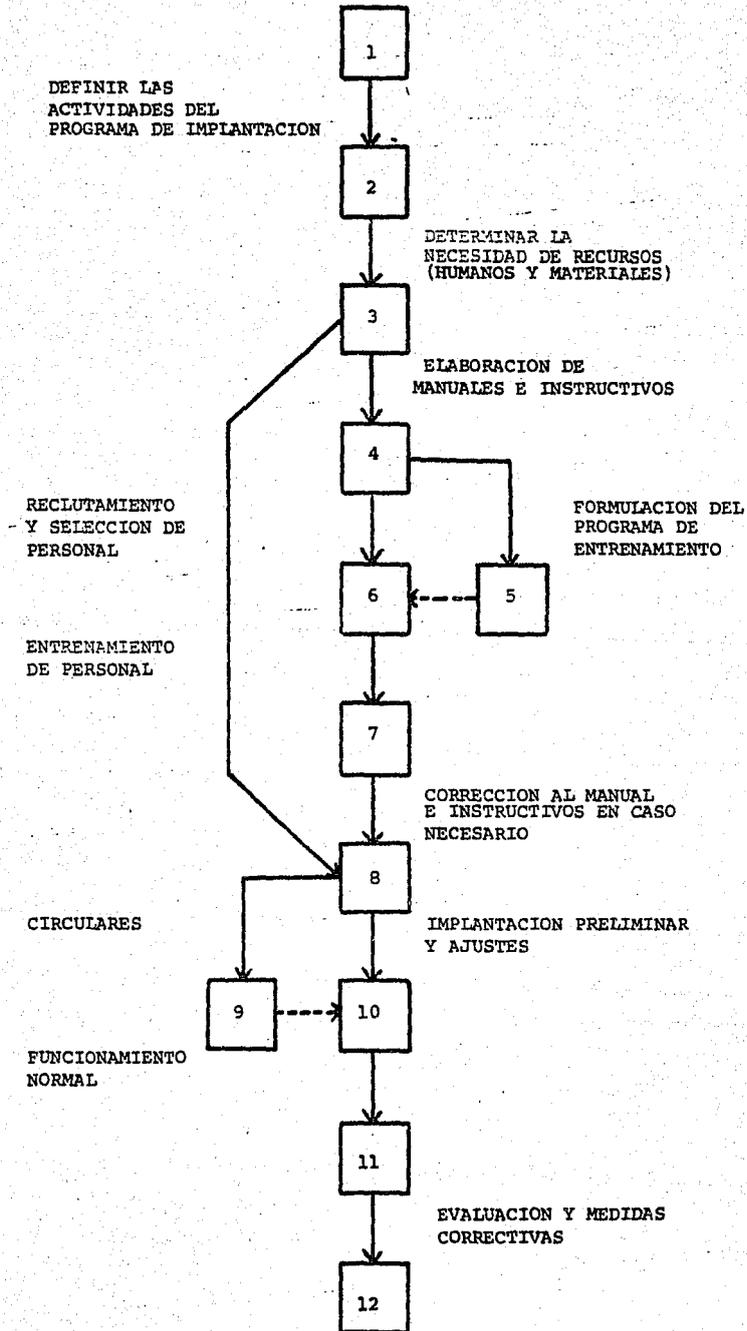
La implantación de sistemas administrativos eficientes es responsabilidad directa del personal de sistemas; deberá estar bajo su estrecha supervisión, ya que es el único que puede evaluar el comportamiento del mismo, y ver si se está llevando a cabo el trabajo conforme a los objetivos señalados originalmente, con el fin de hacer

modificaciones o evitar desviaciones que no conducirán a los objetivos preestablecidos.

Algunas ideas que pueden servir de base para la implantación de sistemas son:

- 1.- La actitud favorable que muestren los ejecutivos principales para los cambios en la organización, es condición básica para la implantación de sistemas administrativos eficientes.
- 2.- Determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización.
- 3.- Establecer claramente quién o quiénes serán los responsables de la ejecución del programa total y de cada una de sus etapas.
- 4.- Fijación de tiempos y fechas en que habrán de iniciarse y terminarse las actividades programadas; así como las fechas en que estarán disponibles los recursos.
- 5.- Deberán prever la resistencia al cambio que se presentará en las personas afectadas por el nuevo sistema.
- 6.- El programa deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar de acuerdo a las características del nuevo sistema.

INICIO



FIN

RED DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA

FORMAS DE IMPLANTACION

Existen varias formas para implantar sistemas y ésta se hará de acuerdo al problema de que se trate, o al grado de complejidad del sistema a implantar, entre los más comunes se encuentran:

- a) METODO INSTANTANEO.- Se recurre a este método de implantación cuando el sistema es relativamente sencillo y no están involucradas un gran número de operaciones o de unidades administrativas. Este método es el más aceptable en la práctica, ya que las instrucciones de operación se dan directamente al personal responsable de realizar las actividades.
- b) METODO DEL PROYECTO - PILOTO.- En éste se realizarán ensayos del nuevo sistema, en una sólo unidad del total del área o áreas donde se implantará el sistema. A través de este método pueden introducirse cambios en una escala reducida, realizando las pruebas necesarias para conocer la efectividad del sistema propuesto.
- c) METODO DE IMPLANTACION EN PARALELO.- Cuando se trata de implantar sistemas que impliquen un gran número de operaciones, es recomendable la implantación a tra

vés de este método, que consiste en la implantación - simultánea por un período determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar, realizándose simultáneamente las modificaciones y ajustes al nuevo sistema.

Para la implantación de un sistema con este método, - es necesario tener los manuales y circulares que permitirán conocer de antemano las características del - nuevo sistema.

- d) METODO DE IMPLANTACION PARCIAL O DE APROXIMACIONES SU- CESIVAS.- Este método se utiliza cuando el sistema a - implantar es de gran magnitud. Con este método se se- leccionarán partes del nuevo sistema y se implantarán procurando no causar grandes alteraciones e ir avanzan- do hasta que conozcan perfectamente las partes implan- tadas. A través de este método pueden realizarse cam- bios graduales y controlados.

Al implantarse un nuevo sistema debemos considerar las fu- turas aportaciones ofrecidas por éste, entre las cuales - están:

- 1.- El sistema tenderá a proporcionar la información ade- cuada, así como la más importante.
- 2.- El sistema deberá ser flexible para la implantación

de nuevas aplicaciones.

- 3.- Los costos aplicados en la operación del sistema deben tender a reducirse o a mantenerse al mismo nivel.
- 4.- Los medios de comunicación deben ser más efectivos.

El diseño e implantación de sistemas puede ser ideado perfectamente y puesto en práctica con gran cuidado; sin embargo, si las personas encargadas de manejarlo no poseen la preparación debida o no se encuentran integradas a los objetivos, el sistema implantado será inútil. Asimismo, si la información disponible no se toma en cuenta por los ejecutivos y el personal no se percata de estos problemas, el sistema puede resultar ineficiente.

Por lo tanto al implantar un sistema es necesario la cooperación, compenetración e interés tanto de los directivos principales, jefes de áreas específicas y el personal que operará el nuevo sistema para lograr su buen funcionamiento y por lo tanto los objetivos fijados.

EFICIENCIA DEL SISTEMA IMPLANTADO

ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

El control como función y parte del Proceso Administrativo consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados.

Para lograr un control acertado y una administración eficaz es necesario encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Hacia dónde vamos?
- 2.- ¿En dónde estamos?
- 3.- ¿Qué tan bien progresamos?

Los controles no pueden existir aisladamente, debe unirse a las funciones de Planeación y Organización para que puedan contribuir a la eficiencia de la empresa.

Los controles implantados para un departamento serán distintos a los controles de otro departamento, de la misma manera las empresas con un gran número de operaciones requerirán controles distintos a aquellas de menor medida.

El Control se forma de los siguientes elementos:

- a) Comparación de los resultados entre lo establecido y -
lo real.
- b) Las normas que representan una actuación deseada.
- c) La acción correctiva.

Las bases que pueden considerarse como elementos de control son: a) Reportes, b) Informes, c) Gráficas, d) Estadísticas, e) Estados de operación, f) Estados financieros.

Investigación de Fallas

La Dirección de la empresa debe agilizar a tiempo sistemas que determinen cuándo ocurren las desviaciones de los planes, para poder poner de acuerdo los resultados con los planes, o revisar éstos a la luz de las circunstancias -- que han cambiado. Con el objeto de localizar deficiencias en el sistema implantado, es necesario que se establezcan normas generales de acuerdo con las cuales se midan los resultados reales.

Pruebas Adicionales

Las diferencias encontradas en la comparación de las normas y los resultados reales, nos servirán como base para efectuar las correcciones necesarias, con el objeto de --

lograr que el sistema implantado cumpla con el objetivo - para el cual fue diseñado.

Las medidas de Control que se establezcan en el sistema no sólo tendrán como objetivo corregir sino también en algunos casos, tratarán de simplificar el trabajo estableciéndose con ésto en ocasiones la necesidad de modificar las normas.

Una vez determinadas las correcciones o modificaciones, se deberán efectuar pruebas para comprobar si en la realidad dichos cambios incrementa la efectividad del mismo.

Por lo anterior, es conveniente realizar no sólo una sino varias pruebas adicionales, las cuales se efectuarán en base al tiempo y costo implicados en el sistema.

Dichas pruebas estarán sujetas a las diferencias encontradas entre lo establecido y lo que realmente se obtiene.

Por lo tanto se realizarán tantas pruebas como modificaciones requiera el sistema.

VIGILANCIA DEL SISTEMA IMPLANTADO

Implantado el sistema surge la necesidad de determinar si

los resultados esperados se han logrado realmente y ésto sólo puede determinarse a través del establecimiento de:

1.- Control de Proyectos.

2.- La Evaluación de Sistemas.

La vigilancia de un sistema, es el examen inteligente y constructivo de los sistemas y procedimientos de la empresa.

La evaluación de un sistema comprende tres aspectos fundamentales:

- 1.- El sistema satisface totalmente las necesidades de la empresa.
- 2.- La funcionalidad del sistema es eficaz.
- 3.- A qué grado llega su eficacia.

Entre las principales funciones desarrolladas por los directivos de las empresas, encontramos que deben examinar constantemente todos los sistemas implantados.

En muchas organizaciones, los directivos no conceden la importancia que tiene la evaluación de los sistemas ya que éstos deben estar sujetos a continuos cambios y mejoramientos.

Al descuidarse el aspecto de evaluación de sistemas, la organización no alcanza los objetivos preestablecidos, ya que la finalidad de los sistemas es ayudar a la Dirección a planear y controlar para obtener las metas fijadas, a hacer del conocimiento general lo que se persigue y a contribuir a que todo se realice dentro de lo planeado.

Ahora bien, con el transcurso del tiempo los sistemas se convierten en rutinarios, lo que provoca que se vuelvan obsoletos y sea necesario realizar revisiones periódicas para actualizarlos.

REVISION TOTAL DEL SISTEMA

Al revisar un sistema debe tomarse en consideración que - debe abarcarse el total de éste, para conocer en forma clara y completa la situación del mismo, sin embargo la revisión de sistemas puede encaminarse hacia una área o división particular.

Por lo tanto, al efectuar revisiones a los sistemas implantados, debe darse la debida importancia a la totalidad del sistema en estudio, a fin de lograr visualizarlo en su totalidad y poder efectuar las modificaciones que se consideren convenientes o en su defecto, rediseñar o diseñar nue-

vamente un sistema completo, cosa que debe evitarse al máximo ya que la empresa tendrá pérdidas de Recursos Humanos, Técnicos y Financieros.

Cuando se encuentra implantado el sistema se elabora un informe a la Dirección, que debe contener los siguientes puntos:

- a) Resultados obtenidos de la implantación.
- b) Cambios en costo y eficiencia del sistema modificado.
- c) Recomendar las decisiones que se deban tomar para la buena marcha del sistema.
- d) Un plan de acción respecto a revisiones de la consistencia del sistema.

Algunos beneficios que se obtienen con la implantación de nuevos sistemas, son los que a continuación se mencionan:

- 1.- Mantener al día la organización de la empresa.
- 2.- Simplificar el trabajo.
- 3.- Eliminar deficiencias en las operaciones.
- 4.- Evitar rutinas de trabajo.
- 5.- Mejorar los métodos de control.

C A P I T U L O 5

PROBLEMAS IMPLICITOS DE LA TRANSFERENCIA ORGANIZACIONAL

Y

LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS

PROBLEMAS IMPLICITOS DE LA TRANSFERENCIA ORGANIZACIONAL
Y
LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS

En el creciente proceso de desarrollo, de las diferentes sociedades en el mundo, la transformación de la tecnología, técnicas de producción y técnicas administrativas - entre naciones y culturas se da por hecho. En la actualidad una de las funciones más importantes de varios programas de asistencia económica patrocinado por diferentes gobiernos, es el de ayudar a los países con economías menos desarrolladas a adquirir más fácilmente estas herramientas de los países más desarrollados. El argumento implícito es que al hacerlo, la cultura que recibe es más dinámica y la nación donadora recibirá beneficios directos e indirectos.

A pesar del considerable esfuerzo que representa el importar tales técnicas y aplicarlas en otros países en el mínimo tiempo posible, con frecuencia sucede que las referidas transferencias resultan en una producción menos eficiente en los países importadores, las técnicas administrativas y de producción que demostraron ser altamen-

te productivas en el país de origen, operan en un nivel de eficiencia más bajo en el extranjero. Un panorama familiar en una economía menos desarrollada es la planta a medio terminar, abandonada e improductiva, o una gran empresa industrial produciendo a un décimo de su capacidad potencial. Mientras que en el país de origen una tarea puede ser desarrollada por cuatro hombres, generalmente sucede que en el extranjero se requiere hasta veinticinco, y con frecuencia el trabajo no llega a realizarse, en una forma total.

Lo que muy poco se reconoce en estas situaciones de transferencias, es que a la cultura importadora inadvertidamente se le requiere que adopte técnicas de organización y administración junto con el material y equipo técnico.

Un observador que contempla el proceso industrial, en lo que se refiere, al enlatado de alimentos, y la aplicación de la técnica por primera vez, puede concluir que este proceso puede llevarse a cabo en cualquier lugar, con sólo transportar la maquinaria a ese sitio. Lo que no se toma en cuenta con frecuencia es la organización industrial dentro de la empresa que realiza las operaciones mecánicas, y la que en muchos casos, es una inherente de la técnica -

de producción.

Estas técnicas de organización y administración a su vez relacionadas culturalmente con la sociedad de la que provienen, y los esfuerzos para hacer transferencias implícitas pueden crear más dificultades de las que generalmente se suponen.

Si por un lado es cierto que es más difícil transferir organización que tecnología, tales problemas pueden ser solucionados, pero solamente si se es consciente de la naturaleza de tales problemas.

Ahora bien, los complejos organizacionales, incluyendo las firmas industriales, tienen la tendencia de tener estructuras jerárquicas piramidales. La razón aparente para esto es que hasta la fecha, nadie ha logrado diseñar una organización que pueda lograr la ejecución de las tareas necesarias más fácil y eficientemente. Existe un jefe (presidente), que a su vez dirige a un grupo de vicepresidentes, el que dirige a un grupo de funcionarios de menor categoría, y así sucesivamente hasta el último de los empleados. Mientras que el estrato y el tramo de control pueden determinar si la pirámide organizacional resultante será amplia o

estrecha; virtualmente todas las organizaciones de cualquier tamaño refleja esta característica.

Las sociedades también observan la tendencia a tener estructuras jerárquicas. Existe un grupo o grupos (élites) compuestos de aquellos que encabezan la sociedad, formada por: presidentes, directores, generales, etc.

Pero cada sociedad en cualquier momento dado, tiene un pequeño grupo en la cúspide de la pirámide social, más individuos en la mitad y un gran número de las masas en la base.

En las complejas sociedades modernas tales como la nuestra, también pueden existir varios tipos de pirámides a escalar, cada una con sus propias prerrogativas y privilegios. Puede existir una élite política; una élite de hombres de negocio; una élite obrera; varias élites técnicas y así sucesivamente. Estas diversas élites están engranadas en muchas formas complejas, pero casi todo mundo tiene un jefe, lo que implica que el ordenamiento es generalmente jerárquico.

Por lo que se refiere a los países en vías de desarrollo,

tienen estratos sociales de clases muy distintos a los de las naciones desarrolladas. En esta clasificación se enmarcan países como Brasil, Argentina, México y similares. Aquí la estructura, consiste de una élite pequeña, un círculo relativamente de gente con educación universitaria - cuyos ingresos y status sociales los colocan a una altura superior, un sector relativamente pequeño intermedio, y nuevamente una gran masa de campesinos con escasa o ninguna educación y masas urbanas de gente sin ningún entrenamiento o especialización.

Algunas culturas occidentales han intentado importar tecnología del bloque socialista y se han encontrado para su sorpresa, que deben importar también su estructura de clases, ya que muestra como las empresas están organizadas - tomando en consideración la estructura de clases que un país tiene, por lo que la tecnología y las máquinas tienden a venir con el tipo de organización.

Como resultado, estas importaciones tecnológicas generalmente no han tenido el éxito que debían de haber tenido; ya que todas las culturas occidentales tienen patrones de estructuras de clases muy diferentes a las del Este, no es sorprendente que los problemas para tratar de encontrar

hombres calificados, técnica y emocionalmente, para acomodar en forma pura el cuadro organizacional de una institución no occidental, es extremadamente difícil.

Esto tiene primacía por supuesto en la sugestión de que si una nación menos industrializada está seriamente interesada en alguna modernización, el primer paso a seguir es plantear cómo reestructurar completamente su cultura.

Sin embargo, este proceso es más penoso que si solamente se comprara alguna maquinaria, pero parece esencial si el problema económico debe ser resuelto.

Por otra parte, la mayoría de las organizaciones presentan resistencia al cambio, a las innovaciones que se pretenden implantar, ya sea por la desconfianza que se tiene de que no vaya a funcionar según el acuerdo esperado y llegue a perjudicar a la organización. Por lo tanto, tratan de evitar cualquier cambio que sea arriesgado, así como problemas que quebranten la seguridad de la misma.

La innovación de los sistemas implica en muchos casos, transformar la estructura interna de la organización, sus políticas y sus procedimientos. Esta innovación como una

función, es necesaria para transformar estructuras caducas, sistemas obsoletos, para ello se requiere de amplios conocimientos tanto del ambiente interno como externo y de los cambios que continuamente se operan en el mismo.

Asimismo la innovación que realice la organización, necesita tomar en cuenta sobre todo la resistencia al cambio dentro y fuera de la organización. No hay que innovar por innovar, pero sí considerar el cambio como una necesidad creciente y también imperiosa. Por ejemplo: Pueden pensarse nuevas estructuras jerárquicas dentro de la organización, de tal manera que aumente la participación de todos los grupos en la toma de decisiones.

Puede pensarse en la transformación de sistemas administrativos y en la planificación de su crecimiento.

Es necesario vencer esta resistencia con las ventajas y desventajas que se presentan, así como la adaptación del sistema deseado en períodos relativamente cortos, para tener confianza y conocimiento del mismo y lo que se puede lograr al implantarlo. En todo caso, lo importante es considerar el cambio y no la tradición o la costumbre, como la tónica característica de una nueva administración en proceso cons-

tante de renovación.

La implantación de sistemas que tenga como finalidad, la de lograr un cambio total en la organización, trae consigo también algunos problemas que son necesarios para que la transferencia organizacional no pueda cumplir con los objetivos que se haya propuesto.

Uno de estos problemas, que se considera de mucha importancia y que hay que tomar en cuenta es la burocratización de las organizaciones. La forman ciertos grupos que se caracterizan como capa social y no como clase y que no tienen raíces en el proceso de producción, pero que sin embargo no dejan de jugar por ello un papel muy importante en el desarrollo de nuestra sociedad, que ha tomado en el plano ideológico una importancia cada vez mayor.

El problema de la burocracia, es un problema del aparato de las organizaciones, problema de los intelectuales, pequeños-burgueses ocupando funciones de Dirección mediana o superior en las organizaciones; en el que el trabajo manual es fastidioso y agotador, tanto física como intelectualmente que no permite que se asimile y adquiera la ciencia objetiva en sus niveles más desarrollados, es de-

cir, es una situación de subdesarrollo cultural y científico.

Así se tiene que una sociedad que se funda sobre todo en la división del trabajo en una excesiva diferenciación de tareas, en que los trabajadores hacen siempre los mismos ademanes, su actitud es el reflejo ideológico de dicha situación: llegan a considerar su actitud como un fin en sí.

Del mismo modo las estructuras de las organizaciones, primero concebidas como medios, hoy ya se conciben como fines.

La toma de decisiones se concentra en los niveles jerárquicos superiores, dando como resultado la importancia a los objetivos personales y no a los objetivos organizacionales. Este sistema es autoritario, es decir, que los subordinados están sujetos a las órdenes del superior y las aceptan; además desarrollan actividades rutinarias en un lugar determinado, impidiéndoles que sean más creativos, que tengan mayor iniciativa y por último que participen en la toma de decisiones.

Por otra parte, tanto los superiores como los subordinados, muchas veces no tienen conocimiento de los objetivos que -

persigue la institución, lo que implica tanto un desequilibrio en el aspecto humano como en el financiero (capital.)

Cuando la Dirección no resiste este fenómeno de la burocratización, lo acepta conscientemente, se integra a él, transformándose en motor y tratando de acumular privilegios.

Como características de la burocracia se señalan tres - hechos básicos:

a) En este particular sistema de organización, el individuo ha ocupado tradicionalmente una casilla perfectamente marcada en la división del trabajo.

Tiene un sitio en una jerarquía vertical, en una cadena de autoridad que va desde el director hasta el último de los subordinados.

Sus relaciones en la organización tienden a la permanencia. Por consiguiente cada individuo ocupa una casilla exactamente determinada, una posición fija en un medio más o menos fijo. Sabe perfectamente donde termina su departamento y empieza el siguiente. Al ingresar en una organización, el individuo se somete a una serie de obligaciones fijas a cambio de una serie de recompensas.

sas. Estas obligaciones y recompensas han sido las mismas durante lapsos relativamente largos. De este modo, el individuo se integra en una red de relaciones relativamente permanentes no sólo con otras personas, sino también con el marco de organización y la estructura misma.

- b) El problema real no es la abolición de la burocracia, sino el de su debilitamiento progresivo con el desarrollo total y/o la creación de mejores condiciones objetivas y subjetivas que permitan la desaparición más lenta de los gérmenes presentes en la sociedad. Por ejemplo:

En la gran división del trabajo y de las funciones, se hace necesario que la sociedad tenga órganos motores e impulsivos y órganos reflexivos aptos para atemperar excesos, reprimir abusos y contener las fuerzas operantes en el seno del organismo social.

- c) Esta estructura burocrática es ideal para resolver problemas de rutina a un tiempo moderado. Pero cuando los procedimientos se aceleran y los problemas dejan de ser rutinarios, muchas veces se produce el caos. Es decir, que la aceleración del cambio ha adquirido un ritmo tan veloz que ni siguiera la burocracia puede sostenerlo.

La burocracia es combatida de una manera demasiado directa, actuando sobre los síntomas, por ello es necesario profundizar más allá de las apariencias superficiales. Y como se nota, en una sociedad subdesarrollada y aislada es más fácil que se deforme, por lo que es menester luchar para lograr una transformación en el sistema administrativo del país por medio de:

- Organizar las políticas gubernamentales.
- Una intervención más directa de los trabajadores en la administración del Estado.
- Contribuir en el desarrollo de sistemas de administración por los trabajadores (autogestión).

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

Una vez desarrollado este Seminario de Investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1.- Para la creación de un Organismo Coordinador es fundamental que, tanto el sector público como el privado tomen conciencia de la importancia que implica ésta y unifiquen sus esfuerzos si es que se pretende alcanzar el desarrollo económico del país.

Este Organismo debe estar integrado por personal capacitado, es decir, profesionales preparados y experimentados y no con personal que no sabe desempeñar una función de una manera eficaz. Este personal capacitado debe estar integrado por personas responsables para poder lograr en una forma eficiente los objetivos fijados.

Claro está que este Organismo está sujeto a variaciones que con el tiempo y según la estructura de la empresa se realicen.

Este proyecto puede ser aplicado a cualquier organismo que tenga que coordinar las actividades de diversas industrias y pueda adaptarse de acuerdo a las condiciones (funciones, objetivos, estructura, etc.) que imperen en ese organismo.

- 2.- El Banco de Datos se entiende como un recurso material necesario para que los sistemas operen eficazmente. Su justificación no puede estar en otros términos que no sean los beneficios que representan los sistemas de información.

Las ventajas que se pueden obtener son:

- a) Proporcionará a todo el sistema un medio eficaz para comunicar sus resultados a las oficinas centrales.
- b) Permitirá a los directivos una gran variedad de tipos de consulta, logrando además, el manejo de las estadísticas en un sólo sistema.
- c) Proporcionará información actualizada, veraz y oportuna; lo que traerá como resultado una mejor toma de decisiones.

3.- El Sistema de Autogestión, es una técnica administrativa que difícilmente puede implantarse en nuestro país en su forma pura, debido al sinnúmero de problemas que existen, sobre todo en lo que se refiere al tipo de economía, a la estructura de clases, a la cultura, etc.

La Burocracia, sistema de organización practicado en México debe ser quebrantado y/o derrumbado, para poder establecer algunos aspectos del Sistema de Autogestión. El primer paso a realizar sería renovar completamente la estructura administrativa del país.

Otro factor importante es que el estatismo una vez impuesto es muy difícil que desista, sin embargo, para efectuar un cambio de este tipo se requiere preponderantemente tiempo a largo plazo.

Mientras que en el sistema autogestor todos los miembros de una organización de trabajo participan en la toma de decisiones, todo lo contrario sucede en el sistema burocrático, en donde los únicos que influyen en la toma de decisiones son los altos directivos, lo que trae como consecuencia que no haya parti

cipación alguna entre la parte directiva y la parte trabajadora para contribuir en el desarrollo de la organización y en general del país.

La Administración por Objetivos o por Resultados, - puede establecerse en cualquier tipo de empresas -- productoras y/o de servicios, ya sean grandes, medianas y pequeñas no interesando que éstas sean nuevas o que ya tengan tiempo de operar.

Es cierto que, como ocurre con todos los demás sistemas, habrá cosas que no pueden precisarse desde un principio. Pero al comenzar desde luego con una fijación precisa y cuantificada de sus objetivos, y el acostumbrar a sus subordinados a una participación más efectiva, se considera muy útil.

Los sistemas de administración como son la Autogestión y la Administración por Resultados son técnicas que han tenido éxito en los países que las llevan a cabo, pero eso no quiere decir que también en México tengan el mismo que en aquellos países, debido a los muchos factores tratados anteriormente.

Sin embargo no por ésto, los sistemas mencionados de-
jan de ser eficientes y se podría tomar de ellos -
aquellas características más convenientes, puesto -
que no se pueden aplicar en su esencia pura. Pero po-
demos mezclar estos dos sistemas y tratar de adecuar
los a nuestro ambiente empresarial.

Como se observa, una vez revisados ambos sistemas, -
ninguno puede aplicarse en una forma idéntica como -
en su lugar de origen, sino que cada institución de-
berá estudiarlos, analizarlos, compararlos y extraer
solamente las variables que se acomoden a su idiosin-
cracia, cultura, orden económico, etc. y optimizar-
los.

- 4.- La principal condición que debe de considerarse al -
tratar de establecer un nuevo sistema, ya sea de ad-
ministración, distribución o de producción es el apo-
yo o respaldo de las personas responsables de la uni-
dad donde se pretende implantar.

Por lo tanto, antes de iniciar su aplicación se ha-
blará con el jefe máximo de la organización; acto se-
guido se comunicará a todos los niveles los pormeno-

res del sistema o proyecto y por último se pedirá la colaboración de los miembros de la organización para llevarlo a cabo.

Aparentemente los pasos antes indicados para cualquier inexperto, representan la fórmula para lograr un cambio organizacional sin más problemas; pero la experiencia nos muestra un panorama totalmente opuesto.

Para nadie resulta un secreto el saber que los Recursos Humanos de una empresa son el alma de ésta, puesto que representan lo que la sangre al cuerpo y que sin la aportación de sus esfuerzos no podría mantenerse viva, pues ni en las sociedades más altamente industrializadas y automatizadas se deja sentir su influencia ya que en primera instancia la planeación, construcción, manejo, alimentación y reparación de la maquinaria utilizada y de las instalaciones son realizadas por el personal que la integra.

El Hecho de mencionar a este factor de la producción, resulta de gravedad importancia en cualquier tipo de cambio que se proyecte implantar en las organizacio-

nes de cualquier país, ya sean públicas o privadas, ya que son precisamente los Recursos Humanos los que van a resentir y asimilar el cambio en cualquier tipo de instituciones.

Cualquier persona que haya participado en la planeación de un cambio organizacional de gran trascendencia conoce perfectamente las limitaciones y los problemas a los que se enfrenta:

- a) Lo difícil que es preveer con todo detalle, la serie de problemas que dicho cambio origina.
- b) La enorme cantidad de tiempo y costo que hay que invertir para allanar el camino y hacer que el cambio sea aceptado por el personal.
- c) La ausencia evidente de obligación interna en una gran mayoría para ayudar a poner el plan en marcha, manifestada por todos los niveles.
- d) La resistencia que muestran en tomar la iniciativa y hacer las modificaciones que saben son necesarias para lograr que el nuevo sistema funcione.

El éxito o fracaso de la implantación de un nuevo sistema, radica en la estrategia que adopte la Dirección para lograr efectuar dicha transformación.

Cuando su estrategia básica utilizada sea la de asumir la responsabilidad de vencer los motivos de la resistencia al cambio, esa estrategia tendrá grandes posibilidades de salir adelante, debido a la presión que la Dirección ejerza y por si fuera necesario, pueda hacer sentir su autoridad, llegando incluso en caso extremo ha eliminar a los más reacios. Sin embargo esta clase de políticas, puede repercutir en la eficiencia de la entidad, obstaculizando su viabilidad y flexibilidad, y afectando a sus integrantes en todos los niveles de la estructura.

Las técnicas de cambio (Desarrollo Organizacional), nos pueden ser de una enorme utilidad, pues en la medida que preparemos a todos los integrantes de la organización a un cambio futuro, mejores serán las posibilidades de lograr una pronta adaptación de ellos al nuevo sistema.

No existe un patrón ideal sobre implantación de siste

mas, ya que debe hacerse de acuerdo al giro de las -
operaciones y posibilidades de la organización que -
pretende implantar el sistema.

- 5.- Existen algunos problemas que vienen implícitos en -
la organización, como lo es la resistencia al cambio,
la estructura burocrática, etc., que restringen el de
sarrollo de las organizaciones y que es necesario com
batir por el bien de las empresas y de México.

Sabemos que estos problemas no pueden resolverse de -
la noche a la mañana, pero sí creemos que con un poco
de esfuerzo de todos, irán desapareciendo ó cambiando
favorablemente para nuestra sociedad.

- 6.- CONASUPO se ha transformado en el último sexenio en -
un ente potencial en lo que constituye a la industria
lización y distribución de productos alimenticios más
importante del país. Claro está que el noble fin que
el Gobierno persigue a través de su desarrollo, es sa
tisfacer las necesidades de los consumidores con algu
nas ventajas, sobre todo a los de clases más necesita
das.

CONASUPO por la importancia que representa, tiende a tener un control total de la industria alimenticia - básica y es el organismo que puede tomar como "modelos administrativos", el Sistema de Autogestión y/o el Sistema de Administración por Objetivos para contribuir más óptimamente al logro de sus metas fijadas.

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

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

BECKHARD, RICHARD

"Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos".
Fondo Educativo Interamericano, S. A.
Serie Desarrollo Organizacional (2)
México. 1973.

BENNIS WARREN, G.

"Desarrollo Organizacional".
Fondo Educativo Interamericano, S. A.
Serie Desarrollo Organizacional (1)
México. 1973.

BILANDZIC, D., TONKOVIC, S.

"Autogestión 1950-1976"
Colección Autogestión (5)
El Cid Editor,
Buenos Aires, Argentina. 1976.

BUAISLAV, SOSKIC

"La Liga de los Comunistas de Yugoslavia en el Sistema
Social de Autogestión".
Secretaría del Consejo Ejecutivo Federal de Información.
Yugoslavia. 1976.

FERNANDEZ ARENAS, JOSE ANTONIO

"El Proceso Administrativo".
Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A.
México. 1972.

GOMEZ CEJA, GUILLERMO

"Planeación y Organización de Empresas".
Editorial Diseño y Composición Litográfica, S. A.
México. 1974.

KARDELJ, EDVARD
"Propiedad Social y Autogestión".
Colección Autogestión (4)
El Cid Editor,
Buenos Aires, Argentina. 1976.

LAZZARO, VICTOR
"Sistemas y Procedimientos".
Editorial Diana. 2a. Edición.
México. 1975.

MANDEL, E.
"¿Qué es la Burocracia?"
Colección Libro Rojo (4)
Daniel Bilbao Editor.
Buenos Aires, Argentina. 1973.

NAJDAN, PASIC
"Organización Política de la Sociedad Autogestora".
Colección Autogestión (3)
El Cid Editor.
Buenos Aires, Argentina. 1976.

ODIORNE, GEORGE S.
"Management by Objectives: a System Of Managerial
Leadership".
Editorial Pitman Publishing Corporation.
U. S. A. 1965.

RADINOJ, NIKOLIC
"Constitución de la República Socialista, Federativa de
Yugoslavia".
C.R.S.F.Y. 1963.

REYES PONCE, AGUSTIN
"Administración por Objetivos".
Editorial Limusa.
México. 1973.

SAUVY, ALFRED
"La Burocracia".
Editorial Eudeba.
Buenos Aires, Argentina. 1965.

T E S I S

GARCIA REBOLLEDO, JUAN CARLOS
"El Elemento Humano y la Implantación de Sistemas".
FCA UNAM. 1973.

LOPEZ MEDINA, IRMA CECILIA
"Diseño e Implantación de Sistemas Administrativos".
FCA UNAM. 1974.

MUÑOZ AGUILAR, ANGEL ANTONIO
"Análisis, Implantación y Control de Sistemas y Pro-
cedimientos Administrativos".
FCA UNAM. 1974.

REVISTAS Y FOLLETOS

"Resolución sobre la Política Común del Desarrollo
Económico y Social de Yugoslavia en el año 1976"
Comité Federal de Información.

"Sindicatos Yugoslavos".
Revista Bimestral (99)
Yugoslavia. 1976.

Folletos: CONASUPO 1970-1976 y CONASUPO 1976.
Grupo Editorial CONASUPO. México, D. F.

GACETA: 1 - 49. CONASUPO
Grupo Editorial CONASUPO. México, D. F.

ORGANISMOS

Embajada de la República Socialista Federativa de
Yugoslavia.
Prado Sur No. 225
Lomas de Chapultepec
México, D. F.

Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO).
Avenida Juárez No. 92
México, D. F.

Confederación de Cámaras Industriales de los Estados
Unidos Mexicanos (CONCAMIN)
Manuel Ma. Contreras No. 133
Col. San Rafael
México 4, D. F.