



2  
Lej 300602

**UNIVERSIDAD LA SALLE**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

**“PROPUESTA ADMINISTRATIVA DE UN PROCESO DE  
CAMBIO PLANEADO PARA EL DESARROLLO DE UNA  
PEQUEÑA EMPRESA”**

TRABAJO CON  
SERVICIO SOCIAL

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
GEORGINA CARBAJAL ROMERO

México, D. F.

1992



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**O B J E T I V O**

111

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

iv

<b>CAPITULO I:</b>	<b>LA ADMINISTRACION Y SU IMPORTANCIA</b>	<b>1</b>
1.1	Definición de Administración	1
1.2	El Proceso Administrativo	1
1.2.1	Planeación	2
1.2.2	Organización	2
1.2.3	Dirección	6
1.2.4	Control	7
1.3	Administración. ¿Arte, Ciencia o Técnica?	9
1.4	Importancia de la Administración	10
<b>CAPITULO II:</b>	<b>¿QUE SON Y QUE HACEN LOS ADMINISTRADORES?</b>	<b>12</b>
2.1	Funciones Gerenciales	15
2.2	Requisitos Técnicos, Humanos y Conceptuales	18
2.3	Filosofía Administrativa	20
2.4	Valores y Sistema de Valores	23
2.5	Diferencia entre Administradores y Empresarios	26
2.6	Entorno Administrativo	29
2.7	Implicaciones para la Administración	35
<b>CAPITULO III:</b>	<b>TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>36</b>
3.1	Áreas Comunes de Problemas Administrativos	36
3.2	Enfoques para la Solución de Problemas	38
3.3	Identificación de Problemas y Oportunidades	39
3.4	Proceso de Toma de Decisiones	40
<b>CAPITULO IV:</b>	<b>LA PLANEACION Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	<b>42</b>
4.1	Definición y Proceso de la Planeación	42
4.1.1	Ventajas y Desventajas de la Planeación	43
4.1.2	Tipos de Planeación	45
4.1.3	Importancia de la Planeación	47
4.2	Definición y Proceso de Cambio	48
4.3	¿Qué es el Cambio Planeado?	51
4.3.1	El Cambio Planeado y el Administrador en Pequeñas Empresas	54
4.3.2	Proceso de Cambio Planeado	57

CAPITULO V:	CASO PRACTICO	66
5 1	Esquema del Caso Práctico	66
5 2	Generalidades de la Empresa Objeto de Estudio	67
	5 2 1. Antecedentes Históricos	69
	5 2 2. Importancia Económica y Trascendencia Social	71
	5 2 3. Características Internas	72
5 3	Investigación de Campo	78
	5 3 1. Delimitación del Universo	78
	5.3.2. Descripción del Cuestionario Aplicado	78
	5.3.3. Cuestionario Aplicado	80
	5.3.4. Tabulación, Gráficas e Interpretación de Resultados	86
	5 3 5. Problemática al enfrentar su entorno	114
	5.3.6. Desafíos y Retos para la Administración de la Empresa	121
	5.3.6.1. Propuesta Administrativa de un Proceso de Cambio Planeado para el Desarrollo de TELAETIQUETA, S A.	122
CONCLUSION		viii
BIBLIOGRAFIA		xi
GLOSARIO		xiii

## O B J E T I V O

El objetivo de este Seminario de Investigación es:

Dar a conocer una alternativa de solución que permita a las empresas pequeñas asumir creativamente los cambios y encontrar oportunidades ventajosas de ellos que permitan incrementar su eficiencia y garantizar su éxito y desarrollo dentro de su entorno.

Una razón que impulsa a desarrollar y proponer este trabajo, es el orgullo y la satisfacción de tantos años de estudio. No se pretende que nuestra experiencia y habilidad sean la única solución, se desea compartir grandes inquietudes y conocimientos adquiridos que estimulen el aprendizaje y estudio para profundizar en los aspectos señalados en este trabajo, a fin de integrarlos a la cultura organizacional, y crear nuevos hábitos, valores y relaciones que sustenten el desarrollo integral de las organizaciones y de sus participantes.

## INTRODUCCION

La función de Administrar comprende cuatro actividades básicas Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. La primera de ellas reviste gran responsabilidad, ya que marca la pauta de acción de las otras funciones. Su importancia radica en que determina el tipo y tamaño de la empresa, la organización adecuada de sus recursos, la programación de sus operaciones y actividades y la implantación de sus sistemas de control.

Para determinar las guías de acción de una empresa es necesario conocer el destino de la misma. Como dijo Séneca: "Si un hombre no sabe a que puerto se dirige, ningún viento le es favorable" (1).

La complejidad del medio ambiente en que vivimos exige conocer el destino al que nos dirigimos y la forma en que llegamos a él. La Planeación hace preguntas como:

- ¿quiénes somos?
- ¿a dónde queremos dirigirnos?
- ¿dónde estamos ahora?
- ¿cómo llegamos?
- ¿cómo lo estamos haciendo?

La respuesta a estas preguntas requiere del análisis y comprensión del entorno en el que se desenvuelve la organización. Este examen detallado se llama Análisis de la Situación.

Actualmente, el entorno presenta una característica que requiere de atención. Cambio Acelerado. De tal manera, que a medida que el ritmo del cambio aumenta, mayores y más complejos son los problemas que se enfrentan y su solución requiere de mayor tiempo. Pero la complejidad del mundo actual nos da por resultado que las soluciones sean para problemas que ya no existen, o por lo menos, que no existen en la forma en que fueron planteados. La solución para estos problemas consiste en predecirlo en la forma más precisa y temprana posible para prepararse con eficiencia a él o para responder rápidamente cuando no ha sido posible anticiparlo. Podemos afirmar que la acción nos lleva al éxito o al fracaso, pero la acción planeada y premeditada disminuye los riesgos y aumenta las probabilidades de éxito.

Estos cambios trascienden en todos los aspectos de la actividad humana y se reflejan por la explosión del conocimiento, de la tecnología, la política, la economía, la explosión demográfica, cambios en la conducta de la competencia, en la actitud y norma social.

(1) TERRY, George R. Principios de Administración, p.c. 24

Las empresas o unidades de producción se encuentran en constante interacción con el medio ambiente, por lo que su administración se enfrenta a nuevos y permanentes retos para asegurar un desarrollo sano de la organización ante los cambios y la incertidumbre. Debido a que los cambios son rápidos e inciertos, es una necesidad que las empresas estén preparadas frente a las exigencias del entorno. Los cambios importantes exigen planeación en vez de una simple reacción. Muchas empresas están diseñadas para enfrentar situaciones repetitivas, por lo que no saben asumir el cambio y por lo tanto, fracasan. Es por eso que se propone al cambio planeado como una herramienta administrativa que permita a los administradores vislumbrar y prepararse a los eventos del mañana, instrumentando medios y formas para anticiparse en las áreas de mayor dinamismo y progreso y estar listos para buscar y explotar nuevas y diferentes oportunidades, a través de una mayor comprensión de su situación en el medio ambiente.

Sin embargo, contemplar y asimilar el exterior no basta, el cambio planeado exige determinar las debilidades y fortalezas del interior para saber con qué recursos se cuenta y cómo se pueden aprovechar eficientemente frente al cambio.

El ambiente empresarial también ha sufrido cambios como pueden ser: la internacionalización de los mercados, la vida breve de los productos, la excesiva competencia, las normas de conducta del consumidor, la participación de los individuos en diferentes grupos. Toda esta multiplicidad de variables crean la necesidad de desarrollar nuevos climas organizacionales, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de información y comunicación, que sean congruentes con las demandas y exigencias del medio ambiente. Es por ello, que la evaluación correcta del exterior (oportunidades y amenazas) y del interior (fuerzas y debilidades) proporcionan a la empresa información relevante en base a la cual se proponen guías de acción, que frente a un futuro incierto les permite adaptarse creativamente a los cambios, y así lograr una posición ventajosa que le permita no sólo sobrevivir, sino también crecer y desarrollarse. Además, el cambio planeado permite a los administradores hacer un mejor uso y aprovechamiento de los recursos, proporciona una base de datos confiables y actuales para la toma de decisiones, mejora el clima organizacional y eleva la eficiencia y la productividad de las empresas, contribuyendo así, al desarrollo del país.

Considerando las etapas del Método Científico se delimitan los pasos que permitan el desarrollo de este Seminario de Investigación.

### 1) Planteamiento del Problema:

El problema que se observa es el hecho de que las empresas se desenvuelven en un entorno de alta complejidad, lo que ha ocasionado nuevos retos para su dirección y gerencia. el desconocimiento y resistencia a las amenazas y cambios del entorno ha puesto en peligro el presente y el futuro de las empresas, por lo que se hace necesario que se diseñen y ejecuten estrategias que anticipen los peligros y las pongan en ventaja sobre ellos, haciendo un uso correcto y eficiente de los recursos y potencialidades productivas de las organizaciones.

### 2) Hipótesis:

Existe entre los responsables de la administración de pequeñas empresas un bajo nivel de conocimientos administrativos modernos, lo que ocasiona una resistencia natural al cambio que obstaculiza la aplicación de estrategias adecuadas en una empresa fabricante de etiquetas estampadas en tela, para enfrentar exitosamente su medio ambiente dinámico

### 3) Fuentes de Información:

Se llevará a cabo una investigación documental y otra de campo.

Para la investigación documental se recurren a fuentes bibliográficas para delimitar el marco de referencia del tema y dar el soporte teórico necesario.

La investigación de campo es desarrollada en una empresa fabricante de etiquetas estampadas en tela. La fuente de información en este caso, es el personal que trabaja en la misma y las personas responsables de su administración.

### 4) Determinación del Universo:

Para el desarrollo de la investigación de campo se toma como universo a todo el personal de la empresa, debido a que la población es muy pequeña, por lo que se aplicará el instrumento de recolección de datos a todos los integrantes, para llegar a conclusiones acertadas sobre el problema planteado.

### 5) Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán son:

- a) Cuestionario.
- b) Entrevista
- c) Observación Directa.

### 6) Interpretación de Resultados:

Después de obtenidos los datos, se tabulan y grafican, el análisis de la información requiere de la interrelación y jerarquización de los datos obtenidos.

### 7) Conclusiones Finales:

Se plantean de manera clara, precisa y objetiva las observaciones relevantes y recomendaciones resultado de este Seminario, de tal manera que se compruebe la hipótesis planteada.

## CAPITULO I: LA ADMINISTRACION Y SU IMPORTANCIA

### 1 1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

Comúnmente se ha dicho que la Administración consiste en "lograr que se hagan las cosas mediante otras personas" (2) Esta definición se refiere al hecho de que los administradores cumplen con los objetivos de las organizaciones haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieren para lograrlos y no desempeñando ellos mismos dichas tareas

Agustín Reyes Ponce, de acuerdo con esta definición, dice que la Administración es "la técnica de la coordinación" (3), pero la Administración no sólo es una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de ahí que existan numerosas definiciones que señalan otros aspectos de importancia de la Administración, como por ejemplo la siguiente:

"La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" (4) Se observa que este autor considera que la Administración tiene un fin que lograr a través de recursos, a los que hay que planear, organizar, dirigir y controlar. Otros autores, como Reyes Ponce, incluyen en su proceso administrativo dos funciones más: la previsión y la integración. Considera que en la previsión radica todo aquello que se puede hacer, a diferencia de la planeación que es todo aquello que se va a realizar para lograr los objetivos, la otra función que incluye en su proceso administrativo es la integración, a la que considera como la función para desarrollar a las personas. Es importante señalar que en este Seminario de Investigación sólo se consideran cuatro funciones básicas en su desarrollo para mayor comprensión del tema y que la previsión se incluirá dentro de la planeación, y la integración se considerará dentro de la organización

### 1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a la definición de Stoner, las actividades de la Administración son la planeación, la organización, la dirección y el control. La Administración es una actividad dinámica y permanente que cada día se enfrenta a numerosos problemas y retos que exigen al administrador un continuo planear, organizar, dirigir y controlar, por eso se dice que la Administración es un proceso, porque quien la lleva a cabo realiza actividades interrelacionadas para lograr los objetivos fijados. Un proceso se define como la "serie de fases de un fenómeno, o la evolución de una serie de fenómenos" (5).

(2) STONER, James: Administración, p.c. 4

(3) REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, p.c. 27

(4) STONER, James, op.cit., p.c. 4

(5) LAROUSSE: Pequeño Larousse Ilustrado, p.c. 841

Esto significa que un proceso es la forma sistemática de hacer algo, así, la Administración sistemáticamente realiza sus funciones para lograr su misión. El uso eficiente y el conocimiento de cada una de estas funciones determina el éxito en la práctica de administrar y su consecución sistemática se conoce como Proceso Administrativo

### 1.2.1. PLANEACION

La planeación es "el primer paso en la administración de una organización" (6) para determinar por anticipado el camino para llegar al logro de los objetivos. Las características y ventajas de esta actividad se detallan en el Capítulo IV.

### 1.2.2. ORGANIZACION

"Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta y objetivo" (7). Esta definición sugiere que la organización ordena y acomoda los recursos en un patrón adecuado para lograr los objetivos. La eficiencia de una empresa depende en gran medida de su capacidad para ordenar los recursos, la organización sugiere un orden para ubicar los diferentes recursos de la empresa y lograr la realización de las metas planeadas. El administrador debe saber que organizar significa optimizar los recursos con los que cuenta para el logro de objetivos, esta eficiencia depende del conocimiento de los recursos disponibles, los cuales se pueden clasificar en:

#### a) Técnicos.

Se refieren a los métodos, procedimientos y sistemas requeridos en el desempeño de las tareas y trabajos propios de la organización.

#### b) Materiales.

Comprende las máquinas, el equipo, el dinero, las instalaciones, las materias primas y materiales

#### c) Humanos.

Comprende la fuerza humana de trabajo y su talento creativo

El conocimiento de las limitaciones y capacidades de cada uno de los recursos permite la adecuada agrupación de los mismos para lograr las metas organizacionales. El trabajo que se lleva a cabo en una organización requiere del esfuerzo de personas a las que se debe reunir y coordinar de tal manera que la acción de cada individuo sea efectiva, valiosa y satisfactoria. Cada unidad

(6) STONER, James, op.cit , p c 121

(7) TERRY, George R., op.cit , p.c 250

de trabajo en una organización está formada por las actividades específicas y por las personas designadas para llevarlas a cabo, estas unidades de trabajo varían de una organización a otra y dependen de la naturaleza del trabajo y de la persona que las realiza. Todas las unidades de trabajo conforman la organización, es por eso, que al tener un grupo de personas es necesario que ellas trabajen con efectividad y realizando sus actividades lo mejor posible. Para esto es necesario que las personas sepan a que otras van ayudar, quién depende de ellas y de quién dependen, así como conocer la estructura de todo el grupo, su lugar en él y los canales de comunicación que se tienen.

Además, hay que considerar que la estructura de una organización depende también de su tamaño y de su objetivo, ya que en base a éstos se determinarán el tipo y número de actividades a desarrollar, su importancia, los procedimientos a seguir, el número y las características de las personas que se requerirán, el tiempo para establecer la estructura y el tipo de ésta. Es evidente que el administrador ha de tener gran habilidad para determinar el tipo de organización más adecuada a las necesidades específicas de la empresa que administra

La organización requiere determinar el trabajo que se hará para lograr los objetivos, divide el trabajo en forma adecuada entre los empleados y establece un mecanismo que coordine las actividades, dándole por resultado una estructura organizacional, la cual "representa los procedimientos formales a través de los cuales se administra la empresa" (8). Esto es, la forma en que se lleva a cabo la organización formal, sugiriendo la existencia de relaciones de tipo informal

#### 1) Organización Formal.

"Es una estructura planeada" (9) que permite a las personas trabajar en forma conjunta y eficiente y que está constituida por los patrones de las relaciones, las obligaciones y las políticas de operación. En la mayoría de los casos se presenta por medio de un Organigrama, que es la representación gráfica de dicha estructura y muestra "las funciones, departamentos o posiciones en la organización y cómo están relacionados" (10)

La organización formal tiene las siguientes características:

- a) Es una serie de actividades encaminadas a organizar la empresa. Por organizar se entiende la agrupación de actividades y recursos para lograr los objetivos.
- b) Debe reflejar los objetivos de la organización.
- c) Debe especificar el tipo de estructura de acuerdo a las necesidades, tamaño y características propias de cada empresa.
- d) Asigna a cada miembro de la organización responsabilidad y

(8) STONER, James, op cit . p c 293

(9) STONER, James, op cit . p c 283

(10) STONER, James, op cit . p c 281, 282

autoridad adecuadas para ejecutar sus tareas eficientemente, eliminando la duplicidad de funciones y evitando cargas de trabajo excesivas.

- e) Favorece y propicia el establecimiento de adecuados canales de comunicación para que los objetivos y las políticas establecidas sean conocidas y se logren con más eficiencia en todos los niveles de la organización

Existen tres elementos básicos relacionados con la estructura de la organización formal. Estos son

- 1) La División del Trabajo
- 2) La Departamentalización
- 3) El Grado de Control

#### ▪ División del Trabajo

"Es el principio de la especialización necesaria a la eficiencia en la utilización de la mano de obra" (11). Significa dividir grandes tareas en grupos más pequeños que se distribuyen entre varias personas, para lograr una mayor eficiencia en la organización hay que asignar a cada persona una función específica, de tal manera, que con la suma de las funciones específicas se logren los objetivos. Este elemento nos lleva a la especialización en el trabajo, lo que le permite al trabajador dominar una tarea en el tiempo con un máximo de habilidad.

La base de la división del trabajo radica en el hecho de que una persona no puede hacer dos cosas a la vez, por otro lado, las actividades y tareas crecen y se hacen más complejas, exigiendo una división del trabajo. Un aspecto que es importante señalar, es que hoy en día, el avance de la ciencia y la tecnología obligan a una mayor especialización y por tanto, división del trabajo

#### ▪ Departamentalización.

La departamentalización es "el agrupamiento de actividades similares o lógicamente relacionadas" (12). Cada área puede considerarse como un trabajo específico, que para lograr el objetivo organizacional, se valen de diferentes funciones. Las funciones iguales se conjuntan bajo un área común o complementaria. Conforme crece una organización se crea un mayor número de departamentos.

#### ▪ Grado de Control.

Se le denomina también tramo de control o tramo de gerencia y se define como "el número de subordinados que reportan directamente a un gerente" (13), es decir, el número de subordinados inmediatos que dependen de una persona dentro de la organización formal de una empresa. El nivel adecuado de control depende de diversas situaciones como el tipo de trabajo, el grado

(11) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, p.c. 69

(12) STONER, James, op cit., p.c. 293

(13) STONER, James, op cit., p.c. 307

de participación en él, o la habilidad del jefe. Por ejemplo, en trabajos donde no existen grandes cambios y son repetitivos, se recomienda el uso de tramos de control grandes, ya que a diferencia de los trabajos donde hay una necesidad recurrente de comunicación y con actividades de mucho dinamismo, el tramo de control adecuado es corto, ya que "a medida que aumenta el número de subordinados aritméticamente, aumenta en forma geométrica el número de relaciones potenciales" (14), esto significa que las actividades, responsabilidades, problemas y relaciones se multiplican rápidamente con el aumento de subordinados

Un elemento que va íntimamente relacionado con el tramo de control es la centralización y descentralización. La centralización se refiere al "grado en que la autoridad está concentrada en la parte superior de la organización" (15), por el contrario la descentralización comprende la "delegación del poder y autoridad de los niveles superiores de la organización a los niveles inferiores" (16). Existen varios aspectos que determinan la centralización o descentralización de poder y autoridad, como puede ser el tamaño de la organización. En empresas de tamaño pequeño, por lo general, el administrador puede controlar todas las funciones, existe centralización, mientras que, en las empresas de tamaño mediano a grande, la incapacidad de abarcar todas las áreas exige de mayor descentralización. Otro aspecto de gran importancia es la capacidad y experiencia personal del administrador, que determinan su grado de centralización o descentralización de autoridad y poder

Cuando un grupo de dos o más personas trabaja en conjunto hacia un objetivo común, la relación e interacción entre ellas origina problemas como quién toma las decisiones o quién hace qué trabajo, por lo que la organización formal pretende solucionar estos problemas y además promover la colaboración y negociación entre las personas del grupo, mejorar la efectividad y eficiencia de las comunicaciones, definir las líneas de autoridad y responsabilidad y contribuir a que el administrador realice mejor sus funciones y logre los objetivos organizacionales.

## 2) Organización Informal.

Se considera como organización informal a cualquier actividad personal sin un propósito colectivo conciente, aún cuando pueda contribuir a resultados del grupo y "consta de relaciones interpersonales y de líneas de comunicación que inevitablemente se presentan cuando las personas trabajan juntas" (17)

Este tipo de organización no aparece en el organigrama de la organización y está integrada por pequeños grupos formados espontáneamente por amistad, proximidad, tipo de trabajo, o

(14) TERRY, George R., op.cit., p.c. 266

(15) STONER, James, op.cit., p.c. 353

(16) STONER, James, op.cit., p.c. 353

(17) STONER, James. op.cit., p.c. 293

similitud de objetivos. En la mayoría de los casos, estas estructuras no suelen coincidir con los grupos que se han establecido de manera formal. Esto exige al administrador una gran habilidad en el manejo de los grupos informales, a fin de encauzarlos para hacerlos coincidir con los objetivos organizacionales y evitar conflictos.

Podemos concluir que la organización es la etapa del proceso administrativo que reúne en forma ordenada los recursos físicos, humanos y técnicos de que dispone una empresa y los acomoda en un modelo aceptable y coordinado para desarrollar las actividades requeridas para la consecución de los objetivos planeados y de acuerdo a las necesidades y características propias de la misma.

### 1.2.3. DIRECCION

Se le denomina también Liderazgo y se define como "el proceso de influir y dirigir las actividades de los miembros de un grupo relacionados con una tarea" (18). Esto se refiere a la influencia que el administrador hace sobre los subordinados, y la creación de una atmósfera adecuada para que se efectúen las tareas esenciales y cada quien dé su mejor esfuerzo

La dirección es guiar y conducir las actividades del recurso humano para el logro de los objetivos. Las características de nuestro tiempo dinámico y cambiante exigen a los líderes de hoy que sean personas altamente motivadas y esforzadas por alcanzar altos objetivos para sus seguidores y para ellos mismos, que sean curiosos, enérgicos y retados por los problemas no resueltos que les rodean.

Para poder ser un líder de éxito en una organización, es necesario que el administrador transmita confianza y seguridad, que tenga una percepción aguda de los problemas y/o oportunidades, que tenga la rapidez adecuada en la toma de decisiones, así mismo, debe tener habilidad en el manejo de las relaciones humanas, destreza técnica, la cual se refiere al nivel de especialización que determina el liderazgo frente a la subordinado en materia técnica; y además, debe poseer gran habilidad conceptual. Esto último se refiere a que debe poseer gran percepción, intuición, experiencia, creatividad, flexibilidad y capacidad de análisis. Dadas las condiciones que el ritmo acelerado del cambio origina en las situaciones de las organizaciones, es necesario que el líder de nuestro tiempo sea un gestor o agente de cambio.

La función de dirección es de gran imprevisibilidad, ya que el ser humano presenta diferentes modelos de conducta y reacciones, tanto de quien dirige como de quien es dirigido. Esta etapa del proceso administrativo presenta una gran rapidez y

(18) STONER, James, op.cit., p.c. 528

explosividad. La rapidez se refiere a la toma de decisiones que debe ser ágil, dinámica y oportuna, y la explosividad de esta etapa se refiere a que dicha toma de decisiones lleva al mayor de los éxitos que consolida la posición del líder y de la organización, o bien, al peor de los fracasos.

A continuación se mencionan algunos factores clave del éxito de la función de dirección.

- ✗ Visualización al futuro, determinando oportunidades y peligros y delimitando las fuerzas y debilidades para aprovechar las primeras y evadir los segundos
- ✗ Manejo adecuado de los canales de comunicación para proporcionar y recibir información oportuna, veraz y confiable.
- ✗ Toma de decisiones oportuna.
- ✗ Delegación, coordinación y supervisión adecuadas.
- ✗ Administración y gestión de cambios.
- ✗ Correcta definición de las áreas de efectividad.

El manejo adecuado de estos factores determina el éxito de la dirección, sin embargo, muchos administradores fracasan por incurrir en alguno o en todos de los siguientes errores: no poseer habilidad técnica, conceptual o de relaciones humanas, centralizar el poder, no delegar responsabilidades por temor a ser reemplazado, ser inexperto, poseer temor a perder autoridad y poder o falta de conocimiento de los requerimientos y funciones de un líder de éxito.

Como se observa, la dirección es una actividad de gran movilidad y creatividad, donde la actitud del administrador hacia el trabajo y la organización determina la perspectiva de la organización hacia el crecimiento y la productividad. En el desarrollo de este Seminario de Investigación, se expondrán a detalle las funciones e importancia del papel del líder en el éxito de las organizaciones.

#### 1.2.4. CONTROL

Es el "proceso por el cual los gerentes se aseguran de que sus actividades reales correspondan a las planeadas" (19). Se refiere al aseguramiento de que la organización ha seguido la ruta planeada para la consecución de los objetivos, y en caso de no ser así, determinar en dónde se ha desviado el camino y tomar medidas correctivas. No hay reglas precisas de elección de medios de control, ya que éstos se establecen de acuerdo a las necesidades y características propias de cada organización, pero sí existen preguntas clave cuyas respuestas dan la pauta para el establecimiento del sistema de control que marcará la línea de acción de la organización. Estas preguntas son:

- ¿se hacen las cosas de acuerdo a lo planeado?
- ¿qué se puede mejorar?
- ¿dónde se encuentran las desviaciones?
- ¿por qué hay desviaciones?

(19) STONER, James, op.cit., p.c. 656

El control refleja la actuación de la organización, se miden los resultados pasados y presentes, haciendo un análisis comparativo con lo que se ha planeado, para ver si se ha logrado lo previsto o no. La implantación de un sistema de control en una organización sigue las siguientes etapas:

- 1) Análisis e interpretación de los hechos.  
Revisar qué fue lo que se hizo y compararlo con lo que está planeado, revisar cómo se hizo para determinar dónde están las fallas o errores que originaron la desviación con lo planeado.
- 2) Evaluación de medidas aconsejables y corrección.  
Se toman medidas correctivas sobre las fallas y se implanta de nuevo la acción sin incurrir en el mismo error.
- 3) Evaluación.  
Inicio del proceso del control.

Para la determinación del sistema de control se deben tomar en cuenta las siguientes reglas:

- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.
- El control se debe aplicar en el momento en que se encuentra la falla.
- El control debe ser claro para aquél que lo va a utilizar, esto significa que el control se debe aclarar al nivel de entendimiento de quién lo efectuará.
- El control debe ser presentado de la forma más concentrada posible, generalmente es a través de gráficas.

El control es una herramienta indispensable y de gran utilidad para el administrador, ya que le permite tener una seguridad en la acción seguida, es decir, para tener una guía que le indique que el camino seguido es el adecuado para el logro de los objetivos organizacionales, además de que le permite corregir defectos y desviaciones, mejorar lo obtenido sin apartarse de lo planeado, motivar al personal al verse la reacción de los trabajadores, y por último, sirve de retroalimentación al proceso administrativo.

"El medio ambiente cambiante, el hecho de que los miembros de las organizaciones cometen errores y de que los administradores tengan que delegar autoridad y responsabilidad, la creciente complejidad de las relaciones de las organizaciones, son solo algunos de los aspectos que hacen necesaria la implantación de sistemas de control en las organizaciones" (20).

La descripción de la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas ha permitido comprender y asimilar la compleja y vasta tarea del administrador efectivo.

### 1.3. ADMINISTRACION: ¿ARTE, CIENCIA O TECNICA?

Diferentes autores han considerado a la administración de variadas formas, algunos la consideran un arte, otros una ciencia y otros más una técnica.

Partiendo de la definición de Arte. "Manifestación externa de las vivencias internas del ser humano, obra humana que expresa simbólicamente un aspecto de la realidad entendida estéticamente" (21), se dice que la administración es un arte porque su éxito o fracaso radica y depende de la sensibilidad y vocación del administrador. George Terry dice que la administración es un arte y la define como "una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño" (22) Se dice que la contemplación de problemas, sucesos y posibilidades varias desarrolla la creatividad personal, lo que implica que al visualizar un todo ordenado a partir de las partes no estructuradas, el administrador manifiesta sus vivencias y experiencias internas para realizar su función. Por eso se dice que la administración es el "arte de las artes" (23) porque organiza y utiliza el talento humano

Según la definición de Técnica. "que pertenece a una ciencia o arte, que prepara a través de medios y procedimientos para una ciencia o arte" (24), se puede considerar a la administración como una técnica desde el punto de vista de que lleva a cabo la aplicación de diversas actividades predeterminadas para el logro de sus objetivos, es decir, da reglas, procedimientos y pautas para la acción

Otros autores consideran que la administración es una ciencia porque para su estudio y aplicación se utilizan los pasos del método científico. Se dice que la ciencia de la administración es "un cuerpo de conocimientos, sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración" (25). La ciencia de la administración no es exacta como las ciencias físicas, las cuales no tratan con el elemento humano, cuya incursión, precisamente es lo que hace que surjan dudas sobre la administración como ciencia pura, ya que la reacción de

(21) LAROUSSE, op.cit., p.c. 98

(22) TERRY, George R., op.cit., p.c. 24

(23) TERRY, George R., op.cit., p.c. 24

(24) LAROUSSE, op.cit., p.c. 982

(25) TERRY, George R., op.cit., p.c. 24

diferentes personas frente a situaciones idénticas no será la misma. Esto no significa que no existan generalidades y sistematización de conocimientos que permitan determinar a la administración como una ciencia social.

Bien es cierto que la ciencia enseña a conocer, la técnica a hacer y el arte a hacerlo bien, entonces podemos afirmar que las personas responsables de administrar, al enfrentarse diariamente a situaciones diversas que requieren que se identifiquen y se solucionen eficientemente con conocimientos y habilidades, hacen uso de una combinación de ciencia, técnica y arte. La administración da preferencia a lo que se conoce, se utilizan los hechos, pero llega un momento en que la ciencia parece inadecuada, o bien, ya se ha explorado hasta sus límites, es entonces, cuando quien realiza la función de administrar hace uso de su habilidad y talento artístico para enfrentar los retos de su función. Así, concluimos que la administración es una disciplina que combina los elementos de la ciencia, la técnica e incluye su habilidad creativa y vivencia personal (arte) para asegurar el éxito de su función, y por tanto, el de la organización que administra.

#### 1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La administración surge junto con la aparición del hombre, desde el momento en que el hombre planea, organiza, dirige y controla las diferentes actividades para el desarrollo de su vida diaria, el hombre comienza a administrar inconcientemente. De aquí podemos afirmar que la administración se aplica a la vida diaria y personal, haciendo un uso inconciente del proceso administrativo en las actividades y recursos de nuestra vida personal. A este tipo de administración se le denomina administración empírica, se le considera como parte de la naturaleza humana, y se manifiesta en hechos históricos y actividades colectivas como son: la organización de las sociedades en jerarquías, la división del trabajo en especialidades, la organización y coordinación de la construcción y edificación de grandes ciudades e imperios, la coordinación de grandes recursos militares para la expansión y conquista de los pueblos, la organización de aventuradas expediciones que llevaron a grandes descubrimientos geográficos, todos estos, aspectos que contribuyeron al progreso de la humanidad. Sin embargo, el estudio de la administración como ciencia, surge a principios de este siglo, como un "acontecimiento histórico de la mayor trascendencia y que vino a causar una gigantesca transformación de la sociedad en una sociedad de organizaciones" (26), dando inicio a la historia de las organizaciones complejas y de su administración. La sociedad de nuestro tiempo se caracteriza por ser una sociedad pluralista de organizaciones que tienen a su cargo la obligación social de

(26) CHIAVENATO, Idalberto, op cit., p.c. 16

la producción (industrias y empresas), el servicio médico (hospitales), la educación (escuelas y universidades), la defensa nacional (ejército) o la preservación del medio ambiente (organizaciones del servicio público y otras), las cuales son administradas por responsables de lograr la mayor eficiencia

En todo tipo de organización social existe alguna forma de administración, todos resultamos afectados por buenas o malas prácticas administrativas, por lo que es necesario aprender a reconocer e influir en la calidad de la administración que afecta nuestras vidas.

El concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos aisladamente. En un sentido amplio, una organización es "un sistema integrado por individuos" (27) "con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para lograr un objetivo común" (28). Esto significa que la organización está formada por un grupo de personas que interactúan con el fin de obtener determinados objetivos. Para el logro de estos objetivos, la administración convierte los recursos desorganizados, los sucesos aislados y la información desarticulada en resultados útiles, efectivos y relaciones significativas.

El medio ambiente económico, social, político, tecnológico, en el que se desenvuelven las organizaciones demanda a quienes las dirigen para que mejoren, se adapten y cambien de acuerdo a las exigencias y circunstancias ambientales. Independientemente del entorno dinámico y cambiante que rodea a las organizaciones, la misión central de la administración permanece inalterable "alcanzar los resultados deseados con las personas y recursos disponibles" (29), por lo que los administradores deben adquirir conocimientos y desarrollar habilidades administrativas eficientes para maximizar la productividad individual y organizacional que asegure el éxito dentro del entorno, así como contribuir al desarrollo integral de sus participantes y elevar la calidad de vida de participantes y entorno para contribuir al mejoramiento del país.

Como podemos darnos cuenta, la función de la administración es la más retadora, amplia, exigente y creativa de todas las actividades humanas.

(27) MENDEZ Morales, José Silvestre. Dinámica Social de las Organizaciones, p.c. 75

(28) LIPITT, Ronald. La Dinámica del Cambio Planificado, p.c. 18

(29) STONER, James, op.cit., p.c. 267

## CAPITULO II: ¿QUE SON Y QUE HACEN LOS ADMINISTRADORES?

Las organizaciones no son autosuficientes ni independientes, sino que intercambian recursos con su medio ambiente, al cual definiremos como "cualquier factor o elemento que está dentro y fuera de la organización y que la influye directa o indirectamente" (30)

La teoría de Sistemas considera a las organizaciones dentro del marco de un sistema ambiental mayor. Un sistema es "un todo organizado constituido por dos o más partes y delimitado por límites identificables de su suprasistema ambiental o macrosistema" (31), y "que están en mutua interacción" (32). A su vez, los componentes de un sistema, constituyen sistemas denominados subsistemas, de tal manera que un sistema puede ser un subsistema de uno todavía mayor. La definición de sistema dice que sus partes están en constante interacción, esta interrelación se da a través de un proceso que Katz y Kahn denominan como "importación-transformación-exportación" (33). Este proceso constituye la base de la interacción del sistema con su medio ambiente y consta de cuatro elementos.

### 1) Insumos.

Denominados también entradas, del inglés, input, y son "todos aquellos recursos provenientes del ambiente que entran en un sistema" (34). Esto significa, que los sistemas importan recursos del ambiente para satisfacer sus necesidades. Considerando a las organizaciones como un sistema, estos insumos son reconocidos con facilidad y pueden ser de cualquier naturaleza, cantidad y calidad. Las organizaciones adquieren dinero, máquinas, personas, información, y materias primas entre otros, para atender el logro de los objetivos organizacionales.

### 2) Proceso o Transformación.

Del inglés, throughput, es "el mecanismo de conversión de las entradas en resultados" (35) Después de la importación de insumos, éstos son transformados para producir los resultados deseados. En las organizaciones, la producción es equivalente a este ciclo.

### 3) Resultados:

Denominados también salidas, del inglés, output, son "las consecuencias y efectos que el sistema genera en su entorno" (36) Del proceso de transformación la organización exporta productos.

(30) STONER, James, op cit , p.c 65

(31) MENDEZ Morales, José Silvestre, op cit , p c 88

(32) COLLERETTE, Pierre La Planificación del Cambio, p c 18

(33) CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos, p c 16

(34) STONER, James, op cit , p c 63

(35) CHIAVENATO, Idalberto, op c p c 510

(36) COLLERETTE, Pierre, op cit , p c 21

bienes o servicios a su medio ambiente

#### 4) Retroalimentación.

Del inglés, feedback, es "el mecanismo de autorregulación del que disponen los sistemas para evaluar sus resultados" (37). Tiene por objetivo el control para indicar si los resultados no están de acuerdo con el objetivo del sistema en cuanto a calidad, cantidad o naturaleza, o que los resultados si son acordes al objetivo, pero producen efectos secundarios indeseables en el entorno. Proporciona información para efectuar un examen del sistema a fin de rectificarlo en función de los resultados deseados.

En base a la teoría de Sistemas, podemos describir a las organizaciones como sistemas abiertos por ser "un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente" (38) y que posee las siguientes características.

- 1) La organización debe considerarse como un subsistema de un sistema mayor, está en constante interacción con el ambiente, tiene múltiples relaciones con él, de tal manera que lo influencia y a su vez es influenciada por él
- 2) La organización consiste en subsistemas con interacción e interrelación dinámicas, mutuamente dependientes, de tal forma, que los cambios ocurridos en uno de ellos afectan el comportamiento de los otros.
- 3) La organización debe considerarse como un sistema con múltiples objetivos, propósitos y funciones
- 4) La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas, por lo que su funcionamiento depende de las demandas y limitaciones del entorno.

Dentro de esta perspectiva, es importante señalar que el administrador debe desarrollar una visión sistémica, es decir, que debe considerar los diferentes subsistemas no como entidades aisladas, sino como entidades interdependientes.

El ambiente externo de las organizaciones influye cada vez más en ellas. Los participantes o grupos de interés (empleados, accionistas, clientes, proveedores, instituciones financieras y de crédito, competidores, sindicatos, organismos gubernamentales) interactúan con ella en forma directa y constante. También existen variables de carácter tecnológico, económico, sociocultural, político-legal, que influyen directamente en la acción de las organizaciones

(37) COLLERETTE, Pierre, op cit , p c 27

(38) CHIAVENATO, Idalberto, op cit , p c 521

De acuerdo a la teoría de sistemas, una organización es considerada como un subsistema inmerso en un sistema mayor, con el que guarda estrecha y continua interrelación, de tal manera que se ve afectada por los cambios que en él se suscitan. Las presiones que el ambiente ejerce sobre las organizaciones se ve expresado por las normas gubernamentales, niveles más altos de escolaridad en la sociedad, la explosión masiva de los medios de comunicación que mantienen informada a la comunidad, o la industrialización y el crecimiento económico que se caracterizan por el constante reemplazo de viejos métodos por nuevos. Algunas organizaciones declinan por su incapacidad para describir y analizar correctamente los factores relevantes de su entorno que inciden de manera definitiva en sus actividades, otras se han visto obligadas ante tales presiones a mejorar la calidad y seguridad de sus productos, a reducir la contaminación, a preservar la seguridad y salud de su personal.

Los cambios en el ambiente organizacional, tanto interno como externo, exigen a los administradores que traten de prever los cambios futuros y que los vigilen en forma constante. Los administradores más eficientes planean los cambios potenciales del ambiente, otros responden a los cambios conforme se presentan y su éxito depende de esta circunstancia.

Definimos al cambio como "toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable" (39). De acuerdo a esta definición, lo que hace que haya cambio, no es la modificación grande o pequeña, sino el hecho de que sea observada, es decir, que obligue a modificar percepciones a quien vive en el entorno. Además, no se hace mención del valor del cambio, por lo que se recurrirá a aspectos subjetivos para evaluarlo, de tal manera, que un cambio dado será una ventaja para algunos, y una calamidad para otros.

Los administradores son responsables de identificar los cambios y factores del entorno que influyen en la organización que administran a través de un análisis que permitirá clasificar los factores como oportunidades que aprovechar y/o riesgos que evitar. Este examen detallado se denomina análisis de la situación y es el "proceso mediante el cual se realiza una evaluación apropiada del medio ambiente dentro del cual opera una organización" (40). Identificar con anticipación estos factores permite que las organizaciones puedan asumir los cambios del entorno y adaptarse con imaginación creativa a ellos y lograr ventajas significativas en beneficio de todos sus participantes, clientes, personal, directivos, y en general, del medio ambiente en el que se desenvuelven. Para tales fines, las organizaciones cuentan con administradores que marcar la pauta de acción para

(39) COLLERETE, Pierre, op.cit., p.c. 30

(40) STEINER, George A. Planeación Estratégica, p.c. 123

establecer y conseguir sus objetivos lo mejor posible, de aquí la importancia de señalar las características que permitan una excelencia administrativa que asegure el éxito de las organizaciones, de su medio ambiente y de sus participantes.

## 2.1. FUNCIONES GERENCIALES

Se definen a las funciones gerenciales como todas "las actividades y tareas que deben ser realizadas por el líder para que un grupo funcione de manera efectiva" (41), y de acuerdo a la descripción de la administración como la consecución de prever-planear, organizar-integrar, dirigir y controlar, se describe al administrador como previsor-planificador, organizador-integrador, líder y controlador de una organización. De acuerdo a esto, las funciones y tareas del administrador son variadas y complejas. Según Fayol, "a cada función esencial corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien" (42) y propone las siguientes cualidades para el administrador.

- 1) Cualidades físicas.  
Como la salud, el vigor y la destreza.
- 2) Cualidades intelectuales.  
Como la aptitud para comprender y aprender, el discernimiento, la agilidad mental.
- 3) Cualidades morales.  
Como la firmeza, la energía, el coraje para aceptar responsabilidades, la iniciativa, la decisión y la dignidad.
- 4) Cultura general y conocimientos especiales.  
Como conocimientos variados fuera del dominio de la función ejercida, los primeros, y relativos únicamente a la función, los segundos.
- 5) Experiencia.  
La acumulación de conocimientos resultantes de la práctica de los negocios.

Sin embargo, los administradores asumen una gama mucho más amplia de funciones.

- 1) Trabajan con y por medio de otras personas.

El término personas comprende a los trabajadores, clientes, proveedores, representantes sindicales, de gobierno y de otras organizaciones. Estas personas utilizan el producto, servicio o información que genera la organización, o bien, proporcionan productos, servicios o información. Así pues, dentro y fuera de la organización el administrador trabaja en cualquier nivel con

(41) STONER, James, op.cit., p.c. 509

(42) CHIAVENATO, Idalberto, op.cit., p.c. 68

todo aquél que le ayude a obtener los objetivos organizacionales. Dentro de la organización, las personas al trabajar juntas, suministran recíprocamente la información exacta y necesaria para ejecutar las tareas, por lo que el administrador actúa como canal de comunicación

2) Son responsables de los resultados.

Son los encargados de verificar que las tareas sean efectuadas debidamente y se les evalúa en función de la eficiencia con que las coordinan. Son responsables por las acciones de los subordinados, cuyo éxito o fracaso, es el reflejo directo del éxito o fracaso del administrador

3) Equilibran diferencias y establecen jerarquías.

En todo momento, los administradores se enfrentan a diversos problemas, metas y necesidades, que requieren tiempo y recursos. Debido a que los recursos son escasos y limitados, los administradores deben hallar el equilibrio entre esta variedad de exigencias, a fin de establecer prioridades en la solución de los problemas y situaciones que se le presentan.

4) Deben pensar analítica y conceptualmente.

Para poder pensar analíticamente, los administradores deben saber dividir un problema en sus componentes o partes, examinarlos y llegar a una solución adecuada, pero es más importante, poseer un pensamiento conceptual, es decir, que deben ser capaces de ver el problema en forma abstracta y relacionarlo con otras tareas. Esto significa que los administradores deben visualizar a la organización como un todo formado por partes en constante interrelación, de tal manera, que al tomar una decisión frente a una situación dada de una parte, se deben considerar las influencias que se ejercerán sobre las demás áreas con las que se interactúa

5) Son conciliadores

Las personas que componen las organizaciones no siempre están de acuerdo, por lo que existen diferencias y conflictos, los que pueden disminuir la moral y la productividad del grupo, pudiendo ser tan desagradable que los empleados decidan abandonar la organización y se obstaculice el logro de los objetivos organizacionales ante un clima laboral conflictivo, frío e indiferente. Ante esto, los administradores deben asumir un papel de mediador y resolver las diferencias, además, deben anticiparse a ellas y encontrar solución a las posibles disputas antes que escapen de su control.

6) Son políticos

Del griego politiké, política es el "arte de conducir un asunto para alcanzar un fin" (43), esto se refiere a que los administradores tienen múltiples y variadas relaciones, las cuales, a través de la persuasión y el compromiso, mantienen para lograr los objetivos organizacionales. Los administradores

(43) LAROUSSE, op cit , p.c 820

recurren a estas relaciones con el fin de obtener apoyo a sus decisiones y propuestas y conseguir la cooperación de los subordinados y demás participantes en la realización de sus diversas actividades

7) Son representantes.

Cumplen con la función de representar oficialmente a la organización en su totalidad o a una unidad particular en el trato a clientes, proveedores, y demás participantes de su entorno.

8) Son tomadores de decisiones.

Son ilimitados el número y tipo de problemas que se pueden presentar en una organización: problemas con empleados y sindicatos, de orden financiero y económico, diferencias de opinión en la política organizacional, escasez de recursos, excesiva competencia y muchos más. Los administradores son los responsables de hallar la solución a los problemas y situaciones difíciles.

Estas descripciones de algunos de los diversos papeles de los administradores muestran que con frecuencia han de cambiar de rol y mantenerse alertas frente a la necesidad de cambiar de papel cuando así lo exijan las circunstancias.

Mintzberg define a las funciones gerenciales como "conjuntos organizados de comportamientos" (44) que le ayudan a los administradores a lograr que la organización marche eficientemente. Divide a las funciones gerenciales en tres

1) Funciones interpersonales.

Donde confiere al administrador los roles de representante, enlace y líder. Se define al líder como "aquél que por su visión y energía personal, inspira a sus seguidores y tiene gran influencia en su organización" (45)

2) Funciones informativas.

Las funciones informativas se refieren a aquellos papeles de los administradores para recibir y comunicar información. Primero el papel de monitor, donde busca información útil constantemente, lo que le permite ser el mejor informado del grupo. Segundo, el papel de diseminador, al distribuir la información a la que sin él no se tendría acceso. Y por último, el papel de vocero, que se refiere a la transmisión de la información pertinente a cada participante o usuario

3) Funciones decisionales.

Son cuatro los papeles decisionales de los administradores la función de emprendedor al proponer proyectos de desarrollo de ideas para mejorar la organización, la función de responsable

(44) STONER, James, op.cit., p.c. 18

(45) STONER, James, op.cit., p.c. 526

de solucionar los problemas, el papel de asignador de recursos de la organización, y por último, el rol de negociador en virtud de la autoridad e información con que cuentan.

Son numerosas y variadas las funciones de los administradores, todas son igual de importantes y complejas, pero en un entorno dinámico y cambiante, se señalan dos como relevantes y se recomienda a los administradores a desarrollarlas para asegurar su éxito. Estas funciones son:

- a) Toma de decisiones, y
- b) Gestión del cambio,

las cuales recibirán mayor atención en el Capítulo III.

## 2.2. REQUISITOS TECNICOS, HUMANOS Y CONCEPTUALES

La excelencia administrativa requiere que la persona encargada de la función de administrar cumpla con ciertos requisitos que garanticen que es la persona adecuada para dirigir a la organización.

Las nuevas condiciones creadas por la complejidad de las relaciones del mercado, de la competencia y del entorno, la creación de nuevas legislaciones laborales y fiscales que demandan el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores y su seguridad social, la protección del ambiente y la necesidad de la conciencia ecológica, las exigencias del mercado y la necesidad de concurrir en el mercado externo, la aparición de nueva tecnología (maquinaria y equipo industrial, computadoras) que sustituyen o disminuyen la fuerza humana de trabajo, la aparición y aplicación de nuevas técnicas y métodos de trabajo, son sólo algunos de los aspectos que condicionan al estudio de la administración formal, dejando atrás las prácticas improvisadas.

El administrador debe tener una sólida preparación para la solución de problemas, debe ser creativo y analítico, asumir riesgos, y debe poseer y desarrollar los siguientes aspectos.

### 1) Requisitos Técnicos.

Se refiere a la "capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada" (46). El administrador debe poseer y desarrollar conocimientos a diferentes niveles en las siguientes áreas.

#### I. Administración (áreas sustantivas)

II. Áreas de apoyo. Informática, Matemáticas, Derecho, Comportamiento Humano y Psicología, Economía, Sociología, Metodología de la Investigación. El área de Administración alrededor de la cual giran las áreas de apoyo, se divide en las siguientes subáreas de conocimiento: Administración General, de la Mercadotecnia, de Personal, de la Producción, Financiera, Organización y Procedimientos

(46) STONER, James, op cit , p c 16

## 2) Requisitos Humanos

Es "la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas" (47) Esto se refiere a un manejo adecuado de las relaciones humanas, dirigir grupos humanos hacia el logro eficiente de los objetivos

## 3) Requisitos Conceptuales

Se refiere a la "capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades" (48). Este requisito es de gran importancia para que el administrador reconozca cómo se interrelacionan los factores de una situación dada.

Además, el administrador debe desarrollar los siguientes aspectos.

### HABILIDADES

Por habilidad, se entiende la "capacidad para una cosa" (49), y el administrador debe ser capaz de

- Aplicar la teoría administrativa a situaciones reales
- Diagnosticar problemas administrativos y proponer y/o aplicar alternativas de solución.
- Tomar decisiones administrativas adecuadas, es decir, dirigidas a objetivos claros, aprovechando óptimamente los recursos y considerando los posibles efectos en el tiempo.
- Diseñar estructuras y sistemas administrativos de acuerdo a las necesidades y recursos de la organización.
- Evaluar la eficiencia administrativa
- El autoaprendizaje e investigación continua y permanente que le permita estar actualizado.
- Intuición, flexibilidad de estilo, adaptabilidad, creatividad, crítica, experiencia, percepción aguda, gestión de cambios.

### ACTITUDES

Se refiere a la "postura o disposición de ánimo" (50) que el administrador debe poseer y desarrollar

- Actitud positiva y emprendedora para innovar modelos y sistemas a fin de incrementar la eficiencia y no sujetarse a lo ya existente.
- Ejercicio social y de servicio al procurar el desarrollo integral del recurso humano a su cargo y de la comunidad del entorno en que se desenvuelve la organización que dirige.
- Ejercer sus actividades profesionales con ética. La ética profesional es una actividad personal y honrada en el desempeño del ejercicio laboral. Esta ética o "moral" (51) se basa en varios aspectos.

(47) STONER, James, op cit . p c 16

(48) STONER, James, op cit . p c 17

(49) LAROUSSE, op cit . p c 528

(50) LAROUSSE, op cit . p c 19

(51) LAROUSSE, op cit . p c 444

- a) Vocación.  
Libertad en la elección de la carrera profesional en base a cualidades, intereses, circunstancias y habilidades propias.
- b) Finalidad de la Profesión.  
Todas las carreras profesionales están encaminadas a buscar el beneficio de la sociedad, existe un compromiso y servicio social.
- c) Beneficio Propio.  
Satisfacción de servir y retribución económica del desempeño laboral.
- d) Capacidad Profesional.  
Radica principalmente en el aspecto intelectual (conocimientos), moral (responsabilidad y dignidad) y físico (salud).
- e) Deberes Profesionales.  
No dar falsos informes, evitar defender causas injustas, no usar los conocimientos para mal de la sociedad, calidad moral y humana.

Los administradores que ocupan diferentes niveles de la organización necesitan y utilizan todos estos requisitos. Los administradores de bajo nivel requieren y usan un mayor grado de destreza técnica que los de alto nivel, por otra parte, los de alto nivel necesitan y emplean un mayor grado de destreza conceptual. La destreza y habilidad humana es muy importante en todos los niveles.

### 2.3. FILOSOFIA ADMINISTRATIVA

La rapidez y variedad de los cambios que se suscitan en el entorno originan a su vez, cambios en las creencias y valores respecto al trabajo y las organizaciones, por lo tanto, los administradores se enfrentan al reto de que la forma en que comúnmente administran su organización ya no es la adecuada. Surge entonces la necesidad de adquirir nuevos patrones de pensamiento para mejorar y equilibrar los esfuerzos administrativos que dirigen a las organizaciones, frente a la complejidad del entorno.

La filosofía administrativa se refiere a la "combinación de las actitudes, convicciones y conceptos" (52) de las personas responsables de la administración de una organización. Se basa en un patrón de criterios, medidas, pruebas, valores y procesos físicos y mentales del administrador. Es decir, el carácter, las emociones, el liderazgo, personalidad y experiencia del administrador, influyen en su comportamiento administrativo. La filosofía administrativa comprende el conjunto de principios y valores que determinan el estilo de dirección del administrador.

(52) TERRY, George R., op.cit., p.c. 72

A través del tiempo, se han desarrollado diferentes filosofías administrativas y han dado lugar a otras nuevas, o bien, han sido modificadas por el pensamiento contemporáneo de una época en particular.

Se pueden identificar cuatro filosofías generales que engloban el comportamiento administrativo a través del tiempo

1) El hombre económico-racional.

Se considera que el crecimiento y desarrollo del hombre dentro de las organizaciones depende del aspecto económico, por lo que se otorgan incentivos materiales y salariales para obtener un mayor rendimiento en la fuerza de trabajo. Se considera al trabajador como un ser aislado dentro de una organización.

2) El hombre social.

En esta filosofía se cree que el hombre encuentra su motivación en las relaciones sociales fuera y dentro de la organización, existe una alta orientación hacia las relaciones y los incentivos que se otorgan son sociales y simbólicos. Se considera al hombre como ser social que reacciona como miembro de un grupo

3) El hombre que se autorrealiza.

Esta filosofía basa sus criterios en la escala de necesidades de Maslow, donde una vez satisfecha una necesidad se asciende a otra necesidad mayor, partiendo de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima, hasta llegar a la necesidad de autorrealización. Hay una gran preocupación por la trascendencia y actuación en la vida, la no trascendencia implica crítica, inseguridad y pasividad. Se considera al hombre como "ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales" (53). Se otorgan incentivos materiales y sociales.

4) El hombre complejo.

Se considera al hombre con motivaciones, valores, necesidades, potencialidades e intereses propios y diferentes a los de otros individuos, de acuerdo a las características de su entorno. Se considera al hombre como ser funcional en el desempeño de papeles según las exigencias de su entorno.

Tomando como base estos criterios, algunos administradores dan considerable importancia al individuo, confían en los subordinados e imponen mínimos controles y reglas, se cercioran de que el trabajo tenga un significado gratificante y establecen responsabilidades para los trabajadores. Otros administradores, por el contrario, presentan un intenso individualismo que se caracteriza por la centralización de autoridad y poder.

(53) CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. c. 573

Actualmente, se da más importancia al grupo en todas las decisiones y acciones administrativas, lo que ha permitido el desarrollo de actividades como la planeación de grupos, la toma de decisiones grupal, el uso de comités y la consideración de los intereses y necesidades de los grupos. Sin embargo, la explosividad de las relaciones y los cambios acelerados determinan nuevas formas de actuación y dan lugar al desarrollo de nuevas filosofías administrativas, por lo que nuestra recomendación se refiere al conocimiento pleno de las necesidades y características de la organización que se administra, a fin de poder determinar un criterio que satisfaga plenamente las exigencias y demandas de todos los participantes

Una ventaja de la adopción y ejercicio de la filosofía administrativa es que, como los subordinados saben más o menos cuales son las acciones generales que puede emprender el administrador, existe un alto grado de confianza y seguridad en lo que se está haciendo, y por tanto, se logra obtener un apoyo y cooperación efectivos a los esfuerzos administrativos

Otra ventaja es que debido a que los cambios inesperados y bruscos exigen una base de conocimientos y convicciones que constituyan una guía de acción frente a los nuevos retos, la filosofía administrativa proporciona las directrices y el cimiento del pensamiento del administrador en la solución de problemas

Por último, la filosofía administrativa proporciona un marco de referencia que orientará y estimulará el proceso pensante para soluciones efectivas y satisfactorias.

Como hemos visto, a través del tiempo, la filosofía administrativa ha cambiado de acuerdo a las exigencias y demandas de cada época en particular. Hoy en día, el énfasis en el poder de tomar decisiones del administrador, a diferencia de la filosofía de antes de los años 60 basada en sistemas de mando, está siendo reducido y orientado a los resultados deseados y no a las actividades.

La filosofía administrativa actual, es más amplia en el sentido de que antes, la administración estaba orientada a las actividades y se consideraba como un sistema de autoridad y mando, hoy, la administración se orienta a los resultados y es el recurso vital para obtenerlos. Estos cambios en la filosofía administrativa se deben al ambiente cambiante de las organizaciones, que determinan nuevas formas y esfuerzos administrativos, ya que hoy, los subordinados tienen una mayor

participación en la determinación de los objetivos, de los métodos de trabajo, y el control se evalúa por los resultados obtenidos. Es importante señalar que, las organizaciones no están orientadas en su totalidad, ni a las actividades ni a los resultados, pero tiende a ser predominante uno o lo otro, lo que determina esta orientación es la filosofía del administrador

Otro aspecto de importancia que se refleja en la filosofía administrativa es el énfasis que se ha hecho sobre el entrenamiento y capacitación del personal como individuos hacia el desarrollo de la organización y su entorno. Esto significa que se da gran importancia al desarrollo integral de las personas que conforman la organización, lo que antes no requería de ninguna atención.

Los cambios en la filosofía administrativa son factores que deben tenerse presentes, para poder adecuar los esfuerzos administrativos a las necesidades y exigencias del entorno dinámico y cambiante, a fin de que el administrador logre desempeñar eficientemente su función.

#### 2.4. VALORES Y SISTEMA DE VALORES

Un valor representa una evaluación subjetiva o emocional sobre un bien o mal moral o social del grupo social que lo practica. Es "una creencia o sentimiento ampliamente mantenido de que algunas actividades, relaciones, sentimientos o metas son importantes para la identidad o bienestar de la comunidad" (54). De hecho, los valores constituyen los ideales a que aspiran los hombres en sociedad, tanto individualmente como en sus relaciones, por lo que los valores condicionan considerablemente los juicios que guían su actuación.

En un sentido general, la cultura se refiere "al comportamiento aprendido o a los patrones de vida predominantes" (55), es decir, es el sistema de valores y sanciones de la sociedad, ya que determina lo que es conveniente a través de sus instituciones (familia, matrimonio, competencia)

Hay diversos tipos de valores, entre los más importantes están.

##### 1) Valores de justicia.

"Es un sistema que intenta encontrar el mecanismo de control, regulación y equilibrio ante la desigualdad social y ante los conflictos que esta genera" (56), la estructura jurídica de una sociedad se basa en esta escala de valores que evalúa lo justo y lo injusto

(54) MENDEZ Morales, José Silvestre, op cit p c 190

(55) TERRY, George R., op.cit., p c 77

(56) MENDEZ Morales, José Silvestre, op cit , p c 190

- 2) Valores morales.  
Evalúan la bondad o maldad de las acciones y creaciones humanas, generan juicios y marcos de referencia para guiar la actuación de los miembros de la sociedad.
- 3) Valores estéticos.  
Los extremos para valorar las cosas, personas o creaciones humanas o naturales, son lo bello y lo feo

La importancia de los valores radica en el hecho de que se derivan de una elección personal basada en convicciones, opiniones, prejuicios y estándares que determinan la actuación de las personas. La aceptación de diferentes valores por un administrador ayuda a formular y establecer los lineamientos de su filosofía administrativa, revelan lo que le es significativo o no y la acción que emprenderá frente a diversas situaciones.

Lo que un administrador "cree y sostiene es el resultado de lo que se adquirió en el curso del desarrollo de ese individuo" (57), es decir, que refleja las influencias, costumbres y valores de la cultura a la cual pertenece y forma parte.

Así como los valores cambian en el tiempo, también difieren en las colectividades, de tal suerte, que lo que es aceptado y respetado como valor fundamental para unos, para otros no lo es. O bien, dentro de una misma sociedad, lo que algún tiempo se consideraba como un valor, ahora ya se modificó o desapareció del sistema de valores, debido al carácter dinámico del medio ambiente.

Al ser los valores la base de la filosofía administrativa, éstos repercuten directamente en el desarrollo de las los esfuerzos administrativos.

A continuación se presentan valores en contraste que determinan la actuación administrativa y definen las tendencias actuales de la administración y de la sociedad.

(57) TERRY, George R., op.cit., p.c. 77

**ADMINISTRADOR TRADICIONAL****ADMINISTRADOR CONTEMPORANEO**

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Conservador, tradicional, contra la innovación.</li> <li>2 Desconfianza de la investigación</li> <li>3 Se maximizan las diferencias de sexo</li> <li>4 Se fomentan relaciones racionales, abstractas de causa y efecto</li> <li>5 Se destaca la competencia</li> <li>6 El enfoque es construir, producir, ahorrar</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Revolucionario, liberal, progresista</li> <li>2 Se fomenta la creatividad y la averiguación</li> <li>3 Se minimizan las diferencias de sexo</li> <li>4 Se fomenta la emoción, la intuición y el instinto</li> <li>5 Se destaca la cooperación</li> <li>6 El enfoque es disfrutar, apreciar, consumir</li> </ol> |
|---|--|

La tendencia actual de la administración y de la sociedad es hacia los valores representados en la columna del ADMINISTRADOR CONTEMPORANEO, como lo demuestran los servicios médicos gratuitos, las crecientes prestaciones adicionales, los derechos civiles, las leyes de igual oportunidad, la participación del grupo, la descentralización de poder y autoridad. Son sólo algunas de las evidencias que reflejan la influencia de los valores predominantes sobre la administración de hoy

La importancia del sistema de valores en la administración radica en que lo que es importante para un administrador puede no serlo para otro. La actuación y el éxito de una organización, depende de los valores de los administradores que los aportan.

En la actualidad, gran parte de los problemas que enfrenta la administración es el resultado directo de valores que cambian con rapidez y el conflicto entre la diferencia de valores del personal, debido a esto es necesario que el administrador determine con exactitud el sistema de valores que regirá la acción de la organización. El nuevo reto es entender el comportamiento de los individuos, ayudar a satisfacer sus necesidades y obtener su cooperación para el logro de los objetivos organizacionales. Es muy importante que el administrador identifique estos retos y trate de influir para que el estilo de dirección que desarrolle contribuya al logro de los objetivos organizacionales y a la satisfacción de las necesidades del personal. Además de que debe conciliar y disminuir la brecha existente entre los valores de la organización y los de los subordinados para evitar conflictos y falta de cooperación

Por estilo de dirección, se define a "los patrones de comportamiento de los líderes durante el proceso de dirigir e influir en los trabajadores durante el desarrollo de una tarea" (58), es decir que el estilo de dirección revela cómo el

(58) STONER, James, op cit., p c 509

administrador delega las tareas y comunica y motiva a los subordinados. Para determinar el estilo de dirección, o también llamado, estilo de liderazgo, se parte de dos factores importantes del comportamiento del líder o administrador. las funciones y el estilo.

Para que el grupo opere eficientemente, el administrador que lo dirige realiza dos funciones principales. las relacionadas con la tarea, como es la solución de problemas, y segundo, las funciones de "mantenimiento del grupo" (59), que incluyen todos los esfuerzos para que el grupo opere en armonía y con satisfacción

La otra perspectiva del estudio del comportamiento del líder, es la que se basa en el estilo, y que se refiere al "trato con los subordinados" (60) Existen dos orientaciones, una hacia la tarea, donde el líder dirige al personal y lo supervisa estrechamente para cuidar que la tarea sea a su satisfacción, la otra orientación es hacia el trabajador, donde se trata "de motivarlos en lugar de controlarlos" (61), a través del fomento de la participación en las decisiones y de relaciones de confianza y respeto

El estilo de dirección es muy importante, debido al papel decisivo que los administradores desempeñan en la eficiencia de la organización. Existen varios enfoques y teorías que delimitan y definen las características de los líderes, sin embargo hoy en día, debido al dinamismo del entorno, es necesario que el administrador identifique las necesidades de la organización y las exigencias del ambiente para adecuar su estilo de liderazgo a ellas

## 2.5. DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRADORES Y EMPRESARIOS

Hasta ahora se ha hecho uso del término Administrador para describir a la persona responsable de la función de administrar una organización. Es importante señalar que esta consideración se ha hecho partiendo del supuesto de que el administrador es un profesional, es decir, que cuenta con sólidos estudios y bases de la teoría administrativa. La realidad de nuestro país, nos muestra, que casi el "98% de las empresas son pequeñas" (62) y de carácter familiar, las cuales son dirigidas de manera improvisada en base a la experiencia de la falla y el error. Se presenta entonces una consideración de reflexión, si los responsables de dirigir las pequeñas empresas toman decisiones, se enfrentan a problemas, tratan con personas y coordinan recursos igual que los administradores, ¿cómo se les denomina?

(59) STONER, James, op.cit., p.c. 509

(60) STONER, James, op.cit., p.c. 509

(61) STONER, James, op.cit., p.c. 510

(62) CANACINTRA. Transformación, p.c. 17

De acuerdo a la definición de empresa, "acción de emprender y cosa que se emprende" (63), describiremos a aquellas personas que administran de manera empírica, como empresarios, ya que conciben la idea para su empresa, reúnen los recursos necesarios para iniciar las operaciones y soportan la mayor parte del riesgo financiero y personal de la empresa.

Los empresarios y los administradores presentan relevantes diferencias que deben ser identificadas a tiempo para asegurar el éxito de sus funciones, y por tanto, de las organizaciones que dirigen. Algunos empresarios nunca reconocen cuando la falta de conocimiento se agudiza y se hace necesario recurrir a profesionales y delegar algunas funciones administrativas a personas adecuadas para esas actividades, lo que obstaculiza el crecimiento y desarrollo de su organización. "Algunos otros, si maduran, crecen con su organización y se convierten en excelentes profesionales" (64). Por otro lado, el administrador profesional debe poseer, en cierto grado, características de empresarios en el desempeño de sus funciones administrativas. El talento no emprendedor resultará en una organización no creativa, sin imaginación y poco innovadora, que son las características clave del empresario que asume riesgos ante empresas nuevas. De igual forma, el empresario debe reconocer cuando su habilidad no es suficiente para satisfacer las necesidades de su organización en crecimiento, y recurrir al estudio e investigación de la teoría administrativa.

En base a esto, el concepto de administrador se asocia a organizaciones de tamaño medio a grandes y se refiere a personas con conocimientos teóricos de la administración, mientras que el término empresario, se vincula a empresas pequeñas y describe a personas que realizan prácticas administrativas de manera empírica.

Existen varios criterios para determinar el tamaño de las empresas. Por ejemplo.

"En base al monto de las ventas anuales.

MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
450 MILL.	451-2300 MILL.	2300-4500 MILL.	MAS DE 4500"
			(65)

Debido a que en nuestro país abundan las empresas pequeñas y medianas, nuestra consideración se hará en referencia a estas e incluyendo a las microempresas en las pequeñas. Las grandes empresas se consideran desde el punto de vista de que poseen suficientes recursos (en cantidad y calidad) y que hacen uso de

(63) LAROUSSE, op.cit., p.c. 391

(64) TERRY, George, op.cit., p.c. 31

(65) CANANCINTRA. Transformación, p.c. 28

avanzadas prácticas administrativas, por lo que cuentan con suficientes herramientas para enfrentar su entorno.

De acuerdo a la descripción de empresarios y administradores, y desde el punto de vista administrativo, existen varios parámetros que delimitan las características de las empresas según su tamaño.

	<b>EMPRESA PEQUEÑA</b>	<b>EMPRESA MEDIANA</b>
<b>ESTRUCTURA</b>	No está muy definida o no existe.	Bien definida, por lo menos las áreas básicas
<b>FORMA DE ADMINISTRACION</b>	Sólo se resuelven los problemas del día. Se hace uso de una administración no formal y precaria. La toma de decisiones, las actividades y los recursos están centralizados.	Aplicación efectiva de la administración.
<b>PRODUCCION</b>	Número reducido de procesos, grado nulo de automatización (mecánico-artesanal).	Procesos productivos complejos, uso de tecnología avanzada.
<b>PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>	Presencia mínima, abastece al mercado local.	Compiten con otras empresas medianas e incluso grandes, dominan una región.

El punto de crecimiento se da cuando el empresario reconoce que debido a la complejidad de las actividades de su empresa, es necesario recurrir a administradores profesionales que orienten y ayuden en la administración del negocio en aquellos aspectos donde la falta de conocimiento se acentúa.

A continuación se presentan algunas actitudes y características propias de empresarios y administradores que estudiosos del comportamiento gerencial han retomado de práctica y experiencia.

## EMPRESARIOS

- Posee sus propios valores y estándares
- Construye equipos.
- Gran innovación, creatividad y persistencia.
- Muy dedicado al negocio, gran sacrificio y trabajo duro
- Asume riesgos, carácter enérgico.
- Habilidad administrativa desarrollada en la práctica

## ADMINISTRADORES

- Orientado a los valores de la organización
- Construye seguridad.
- Orientado al mantenimiento y la eficiencia
- Patrón de trabajo rutinario.
- Cautos al asumir riesgos
- Experiencia y habilidad administrativa estudiadas

Administradores o empresarios, las exigencias del mundo actual, demandan a los responsables de las organizaciones, un constante estudio e investigación, a fin de poder contar con mayor información y mejores herramientas que permitan asegurar el éxito y la permanencia de sus organizaciones en entornos de gran dinamismo.

### 2.6. ENTORNO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a la teoría de sistemas, las organizaciones existen dentro de un sistema mayor denominado medio ambiente o entorno, el cual presenta un gran dinamismo y constantes cambios. El administrador en el desempeño de sus funciones gerenciales se ve influenciado, condicionado y restringido por factores del entorno que son de carácter económico-financiero, tecnológico, social-educativo, de la competencia, y político-legal, entre otros.

Estos factores influyen de manera relevante en las operaciones y actividades de las organizaciones, lo que obliga a que la efectividad de la administración radique en identificar y comprender los elementos que inciden en las prácticas administrativas, para establecer nuevos cursos de acción para marchar paralelamente al ritmo del cambio.

Estos elementos se refieren a aquellos condicionantes que se dan dentro y fuera de las organizaciones y que por lo general, escapan del control del administrador, pero con un análisis y estudio adecuados se pueden predecir y minimizar sus efectos negativos y/o aprovechar las oportunidades que representen.

### 1) Factores Económico-Financieros.

Comprenden los cambios económicos que suceden en un medio ambiente empresarial y se considera como clave debido a la importancia de los cambios financieros que suceden en nuestro país. Fluctuaciones cambiarias, inflación, flujos de dinero, pagos oportunos.

Las características que se presentan en nuestra realidad económica obedecen al devenir histórico de nuestro país, de tal suerte que "el brote inflacionario más persistente y difícil de controlar a lo largo de los últimos 50 años, se presentó a partir de los setenta y tuvo su expresión más aguda entre 1982 y 1987" (66). Luego de crecer consistentemente y de permitir el ensanchamiento de la planta productiva y el empleo, tras casi 40 años, la inversión nacional dejó de crecer e incluso su media anual durante los años 80 se caracterizó por una clara tendencia a la baja. A pesar de los esfuerzos realizados, México debe intensificar sus procesos de modernización y crecimiento de la inversión para recobrar el dinamismo perdido. La economía mexicana hasta mediados de los ochenta, mantenía una política que protegía a los productores nacionales de la competencia foránea, sin embargo, los resultados fueron deficitarios. A partir de 1990, el crecimiento de la producción y los requerimientos de insumos y bienes de capital, alientan el aumento de las importaciones, y como resultado, el desbalance comercial. Las concertaciones de sectores que han resultado en el Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico se extiende hasta finales de Enero de 1993 y se plantean las directrices de política económica para el año en curso. Se autoriza alza en precios de energéticos, la derogación del control de cambios, la reducción de la tasa del I.V.A., menor desliz del peso frente al dólar y aumento salarial. Todo esto con el fin de "alcanzar una reducción sustancial de la inflación en 1992, a una tasa anual de un dígito, que permita mantener el crecimiento económico y la generación de empleos" (67).

Un aspecto muy importante es lo referente a las medidas del Gobierno Federal en cuanto al control de precios de materias primas, los aranceles para la importación de productos, los convenios comerciales con otros países y los pactos entre los sectores productivos del país.

Las tasas de interés, al ser su tendencia a la baja, constituyen un factor de gran importancia para las empresas, ya que éstas deben tener el dinero en circulación para obtener mayores beneficios que los bajos rendimientos ofrecidos por la banca, o bien, deben evaluar los diferentes instrumentos que se ofrecen y asumir aquel que mayores beneficios ofrezca, en cuanto a intereses, disponibilidad y demás servicios. En este aspecto el administrador requiere de gran habilidad en el manejo de las finanzas

(66) CANANCINTRA, op.cit , p.c 10

(67) FARELL Cubillas, Arsenio, El Financiero, 11 Noviembre 1991

Otros elementos que afectan la economía de las organizaciones son el financiamiento y el crédito. En cuanto al financiamiento, lo óptimo sería que las empresas financien sus actividades con recursos propios, lamentablemente la crisis económica que atraviesa el país ha reducido la liquidez de las empresas y ocasionado la necesidad de recurrir al financiamiento de terceros para incrementar la inversión en activos fijos que fundamenten el crecimiento de las empresas. Se requiere de un análisis detallado de las condiciones en que se contratan los préstamos, ya que el pago del capital y los intereses se pueden manifestar como una fuga de dinero para sustentar las necesidades económicas primarias de las empresas.

La situación económica del país obliga a que las empresas tengan una recuperación de cartera ágil, por lo que el otorgar créditos se vuelve difícil, sin embargo, se pueden instrumentar políticas de crédito que permitan mantener una cartera de clientes estable que no ocasione trastornos en el flujo de efectivo.

La economía mexicana presenta dos características relevantes: dependencia y atraso, las cuales se manifiestan en los siguientes hechos:

- \* La venta de materias primas baratas al extranjero y la compra de productos elaborados caros, lo que resulta un intercambio desfavorable.
- \* La mayor parte del comercio exterior se realiza con E.E.U.U.
- \* Se recurre cada vez más al endeudamiento externo con condiciones gravosas para el país.
- \* El sistema productivo depende del suministro de tecnología extranjera para su desarrollo.
- \* Se firman convenios con países, a los que no igualamos en calidad y cantidad de producción por falta de capacidad e infraestructura adecuada.
- \* No todos obtienen los beneficios, pocos tienen mucho y muchos casi no tienen nada. La desocupación, el subempleo, el analfabetismo son factores que contribuyen al atraso social y subdesarrollo que nos hace incompetentes en el exterior.

Las expectativas económicas ofrecen para la industria importantes oportunidades de inversión y crecimiento con un presupuesto superavitario y tenaces esfuerzos para la modernización de las unidades productivas. Es muy importante que los administradores reflexionen y hagan conciencia de la trascendencia de su participación dentro de la economía nacional a fin de contribuir al logro de las expectativas, de obtener mejores negociaciones del Tratado de Libre Comercio, obtener financiamientos con mejores condiciones, mejorar el entorno productivo, y multiplicar los esfuerzos para lograr una mejor distribución y mayor riqueza.

## 2) Factores Tecnológicos.

Los cambios tecnológicos han penetrado no sólo en la manufactura, dónde es bien sabido que el reemplazo de equipo viejo por nuevo eleva enormemente la productividad, sino también en áreas como los transportes, los sistemas de información, los servicios. El uso y desarrollo de la tecnología ha provocado grandes cambios que mejoran las capacidades humanas como son:

- \* El dominio del tiempo y la distancia para el desplazamiento (medios de transporte)
- \* Mayor capacidad para generar, almacenar, transportar y distribuir energía (plantas eléctricas y nucleares).
- \* Diseño de nuevos materiales y cambio de sus propiedades (aleaciones, fibras sintéticas, plásticos).
- \* Mecanización y automatización de procesos productivos.
- \* Ampliación de la capacidad visual (radar, micro y telescopio)
- \* Investigación de enfermedades y su tratamiento.

Estos cambios representan oportunidades para las empresas que están preparadas para recibirlos, otras tardan en adaptarse a ellos, pero lo peor, son las empresas que padecen por la obsolescencia de maquinaria, equipo y métodos de trabajo. Hoy en día, es de suma importancia contar con la más moderna y avanzada tecnología para ser competitivos y lograr grandes beneficios, como son:

- \* Aumento en los volúmenes de producción.
- \* Incremento de la productividad que refleja un mayor crecimiento económico.
- \* Al producir más y mejores productos y servicios, introduce cambios en el consumo
- \* Los procesos productivos se realizan en menor tiempo y con menor esfuerzo.
- \* El uso de la computadora facilita el registro de operaciones y agiliza la elaboración de informes para la toma de decisiones

Todos estos aspectos deben ser analizados por el administrador para posicionar a su empresa dentro de un nivel tecnológico competitivo que le permita minimizar los riesgos y peligros del entorno. Se recomienda en este análisis hacer una evaluación de la localización de la planta, a fin de satisfacer adecuadamente las necesidades de mano de obra, materia prima, servicios, vías de comunicación y transporte.

## 3) Factores Ambientales y Ecológicos.

En general, la ecología "estudia la relación de los seres vivos con sus entornos y con otros seres" (68). La formación y desarrollo de las civilizaciones humanas fueron condicionadas por las características físicas del entorno. Sin embargo, la explotación irracional e inadecuada del hombre ha dado consecuencia a un desequilibrio del medio ambiente físico o natural denominado contaminación.

(68) BIBLIOTECA SALVAT DE GRANDES TEMAS. La Ecología, p.c.24

En México, la contaminación del aire ha tomado proporciones alarmantes debido a la proliferación de vehículos automotores y la concentración de industrias en las ciudades. Como consecuencia se conocen casos de enfermedades de las vías respiratorias, gastrointestinales, de los ojos, debido a las sustancias tóxicas y polvo que enrarecen la atmósfera.

La contaminación del agua se debe principalmente a la evacuación de aguas residuales urbanas e industriales. Otro problema es la escasez, que se agudiza con el rápido crecimiento demográfico, por lo que se toman medidas como la desalinización y el tratamiento de aguas negras. La explotación del petróleo en los océanos y la transportación marítima han originado niveles de contaminación considerables en los mares y puertos.

La desaparición de numerosas especies de plantas y animales, que han sido objeto de utilización económica, ha originado graves desequilibrios en el ecosistema de bosques, selvas y mares. La creación de reservas para animales y la reglamentación de la reforestación y tala irracional de la flora, son algunas medidas de solución a este problema.

Es necesario que el administrador tenga y desarrolle una conciencia que le lleve a planear adecuadamente los recursos que requiere y los que dispone, evitando desperdicios, usos excesivos e irracionales de materiales, además de que debe estar informado de las reglamentaciones y disposiciones para el desecho de residuos industriales y planear las entregas de productos de acuerdo a los programas de no circulación de los automotores.

#### 4) Competencia.

Se refiere a la "situación en que dos o más personas y organizaciones luchan por alcanzar metas mutuamente incompatibles" (69). En el medio ambiente de los negocios la competencia comprende a las organizaciones y personas que producen y ofrecen productos o servicios iguales o similares al nuestro. La competencia nos enfrenta a situaciones nuevas, como son la disminución del mercado cautivo, la baja rotación de los inventarios, modificaciones en los estándares de venta y producción, lo que arriesga considerablemente la permanencia en el mercado.

El problema que se observa en la competencia, radica en la variedad de productos y precios. Se observan marcadas agresiones en cuanto a políticas de precio, descuentos por volumen y pronto pago, mayores plazo de crédito, que originan una menor participación en el mercado cuando las organizaciones son incapaces de soportar e igualar estas condiciones.

(69) STONER, James, op.cit., p.c. 434

Se recomienda hacer evaluaciones sobre las ventajas significativas que se pudieran tener frente a la competencia, o bien, que la competencia tenga sobre nosotros, tales como:

- ✕ Permanencia en el mercado
- ✕ Participación en el mercado
- ✕ Conocimiento de las necesidades de los clientes
- ✕ Línea de productos amplia y de acuerdo a las necesidades del cliente
- ✕ Conocimiento de la competencia y sus productos

Es importante comprender e identificar a la competencia, para adelantarse a sus planes, determinar sus debilidades y obtener ventajas sobre ellos que consoliden nuestra posición en el mercado.

#### 5) Factores Social-Educativos.

Las organizaciones deben hacer conciencia de que el recurso humano es de gran importancia, por lo que se deben preocupar por atraer y conservar personal altamente competente y comprometido con la organización. Las organizaciones son la gente que la conforman, por lo que el nivel competitivo y productivo de la organización depende de la educación y capacitación del personal. Debe haber una preocupación constante en la educación y capacitación del personal en el uso y manejo del equipo con el que trabaja.

Este factor social-educativo comprende además la satisfacción de las necesidades de los participantes de una organización, es decir, su desarrollo integral, por lo que se deben analizar aspectos como la seguridad e higiene en el trabajo, la remuneración de acuerdo al mercado laboral, las prestaciones otorgadas, el nivel educativo y el fomento del deporte, entre otros.

Otro aspecto importante dentro de este factor, es lo referente al crecimiento desmedido de la población y los programas de control de natalidad, el descenso en la tasa de mortalidad y los movimientos de población rural hacia las ciudades, así como las características de edad, sexo, religión, condición étnica, instrucción, ocupación e ingresos. Todo esto determina la estructura y movimiento de la población y condicionan las actividades y necesidades del territorio que habitan.

El administrador debe considerar todos y cada uno de estos elementos, a fin de poder determinar las nuevas necesidades y características que originan diferentes formas de vida y trabajo.

## 2.7. IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACION

El medio ambiente dinámico hace que la función de la administración, cada día sea más retadora y excitante, exigiendo a aquellos que la practican mayor responsabilidad social frente a los factores y participantes que la influyen.

Determinando las diferencias entre administradores y empresarios, según la consideración de poseer o no estudios administrativos profesionales, se llega a la conclusión de que se puede denominar administrador a un empresario, ya que igual desarrolla la función de administrar haciendo uso de su habilidad y experiencia personal, lo que comprueba la afirmación de que la administración también es un arte. Las diferencias relevantes entre administradores y empresarios radican principalmente en las actitudes y habilidades que poseen. De tal suerte que, se observan administradores profesionales no efectivos y exitosos empresarios de negocios.

Los administradores (profesionales o no) de más éxito dentro de un entorno dinámico, serán los que practiquen continuamente la investigación y el estudio, manteniéndose actualizados en cuanto a los desarrollos e innovaciones en todas las áreas de interés y la forma en que éstos inciden en sus organizaciones. La información proporcionará guías que permitan estar alertas a situaciones de reformas fiscales, tipos de cambio, nuevas legislaciones laborales, políticas económicas, la demografía cambiante que aporta nuevos sistemas de valores, programas de educación continua, nuevos retos y perspectivas que satisfagan las necesidades del entorno.

Todo esto obliga al administrador a mayores responsabilidades y creatividad innovadora para la creación de un entorno mejor para vivir, donde se satisfagan eficientemente y plenamente las necesidades, expectativas y objetivos de la organización, sus participantes y su entorno.

### CAPITULO III: TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

Como se ha señalado en el capítulo anterior, el administrador realiza complejas y variadas actividades para desempeñar eficientemente su función, se señalaron dos como relevantes en tiempos de gran dinamismo: la toma de decisiones y la gestión del cambio.

La toma de decisiones se define como "la selección basada en algunos criterios de una alternativa de comportamiento de entre dos o más alternativas posibles" (70), es decir, la elección de un rumbo determinado para una acción específica.

El administrador se enfrenta cada día a situaciones que requieren de solución, como pueden ser: el ausentismo del personal, la falla y paro de máquinas, escasez de materia prima, aumento de costos, devoluciones de mercancía, retrasos en la producción, necesidades de dinero, etc. Todas estas situaciones representan un obstáculo para el normal desarrollo de las actividades, son problemas que requieren ser resueltos. La adecuada solución de los problemas requiere de una evaluación apropiada denominada proceso de toma de decisiones.

Las decisiones pueden representar cambios importantes en actitudes, métodos de trabajo, políticas de negociación, conductas y hábitos, por lo que se considerará a la gestión del cambio, como parte del proceso de la toma de decisiones. Esto significa que, el administrador promueve cambios a través de la toma de decisiones.

#### 3.1. AREAS COMUNES DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Los problemas a los que se enfrentan los administradores son variados y numerosos, su adecuada solución depende de la información que se tenga para ello, su naturaleza, complejidad, su importancia frente a otras desviaciones, la oportunidad con que se tomen medidas contra ellos, y de la habilidad del administrador para visualizar y analizar todos estos elementos.

Los problemas más comunes a los que hay que enfrentarse son:

##### 1) Problemas relativos al financiamiento.

Obtención de préstamos a corto plazo con las mejores condiciones, el incremento del capital de trabajo, la planeación de las necesidades monetarias, la distribución de fondos, etc.

(70) TERRY, George R., op. cit., p.c. 126

2) Problemas relativos al personal.

Encontrar, atraer y mantener la mejor fuerza de trabajo, mejorar el plan de sueldos y salarios, los programas de incentivos y prestaciones y los de capacitación y desarrollo, negociar los contratos individual y colectivo de trabajo, ausentismo, incumplimiento del reglamento interior de trabajo, huelgas, etc

3) Problemas relativos a la producción.

Determinación y aprovechamiento de las cargas de trabajo, niveles óptimos de inventarios, utilización total de la capacidad productiva, mantenimiento de la maquinaria y el equipo, establecimiento de normas y estándares de calidad y programas de entrenamiento del personal para este fin, paro de máquinas, etc

4) Problemas relativos al mercado.

Determinación adecuada de las necesidades de los clientes, identificación y conocimiento del mercado y la competencia para mejores oportunidades de venta, precios y calidad de otros productos similares, etc.

5) Problemas relativos a los proveedores.

Selección de los mejores proveedores en cuanto a precio, tiempo de entrega, cantidad, calidad y crédito, habilidad de negociación con los proveedores en compras por volumen o pronto pago, incremento de los costos y su repercusión en el precio del producto final, etc.

6) Problemas relativos a los clientes.

Adecuada satisfacción de sus necesidades, retrasos en los pagos, otorgamiento de créditos, devoluciones y rebajas, negociación de precio por volumen y pronto pago, etc.

7) Problemas fiscales.

Cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales, etc.

8) Problemas relativos a la función de administrar.

Descentralización de funciones, participación de los subordinados en la toma de decisiones, adecuada coordinación de los esfuerzos y los recursos, adecuada influencia en el personal para el logro de los objetivos organizacionales, uso correcto de técnicas modernas de administración, falta de visión y habilidad para identificar acciones alternas frente a un problema, incapacidad para visualizar a la organización como un todo formado de partes interrelacionadas, falta de visión del futuro, etc.

9) Problemas relativos a la responsabilidad social.

Mejoramiento de las necesidades y relaciones sociales y de las condiciones de los participantes y el entorno, etc.

### 3.2. ENFOQUES PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Los tipos de problemas y las condiciones en que han de ser resueltos son variables y complejos, existen varios enfoques para la solución de problemas, todos ellos son válidos y se aplican según el criterio del administrador, de su experiencia y su habilidad en el desempeño de sus funciones administrativas.

Uno de estos enfoques es el enfoque rutinario que se refiere a la solución de problemas por medios tradicionales, es decir, hacer lo que siempre se ha hecho en determinadas circunstancias. El administrador recurre a la historia escrita o procedimientos de operación estándar descritos en los manuales, los que dicen al administrador qué hacer bajo determinadas condiciones prescritas.

Otro enfoque utiliza los pasos del método científico para la solución de problemas, se proporciona un sistema ordenado para el procesamiento de la información. En otro enfoque es necesario enunciar el resultado deseado, se toma una decisión, que se espera resuelva el problema. Varias decisiones conducen a resultados alternativos, lo que ocasiona confusión, es importante evaluar cada alternativa y elegir la mejor, el paso final es poner en práctica la decisión seleccionada. Un cuarto enfoque es el creativo, que propone decidir sobre la marcha y enfatiza el factor del comportamiento humano, da libertad a los administradores y reconoce la toma de decisiones como temporal frente a tantas incógnitas. Utiliza la habilidad de deducir nuevas ideas prácticas y llevarlas a cabo, lo que demanda una actitud positiva, imaginación y habilidad para reunir nuevas relaciones. Quién toma las decisiones estudia la información, las personas, las instalaciones involucradas y se concentra en las interacciones y en los resultados posibles de estos recursos. Este enfoque fomenta la creatividad y estimula la fluencia de nuevas ideas.

Un último enfoque, es el cuantitativo y se refiere al uso de modelos matemáticos para la solución de problemas, la relación de los factores para cualquier acción dada se enuncian en forma matemática, fórmulas o ecuaciones, sustituyendo diferentes valores matemáticos para las variables de la ecuación, se obtienen distintos resultados y se evalúan de acuerdo a los requisitos del problema enunciado. El uso de la computadora es de gran ayuda en este enfoque.

El uso de un enfoque u otro depende de aspectos tales como, las características del problema, la prioridad que se da a su solución, los recursos disponibles y el conocimiento y habilidad del administrador en la aplicación de uno u otro.

### 3.3. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Los administradores eficientes no se limitan a esperar que surjan los problemas, sino que buscan de modo activo los problemas y oportunidades. La identificación de problemas y oportunidades son funciones gerenciales de gran importancia y exigen al administrador contar con suficiente información y análisis para fundamentar decisiones. La cantidad de información respecto a una situación dada, presenta condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre. En condiciones de certidumbre, los administradores "conocen con precisión los resultados de cada una de las opciones disponibles" (71), se cuenta con información exacta, medible y confiable para fundamentar las decisiones, por lo que el futuro es sumamente predecible. El riesgo surge cuando se conocen las probabilidades de que ocurra un resultado posible, no hay información completa, pero se tiene una buena idea de la probabilidad de determinados resultados. La incertidumbre supone la ausencia de información para formular posibles alternativas de solución. En tiempos de cambios bruscos y de gran dinamismo, la incertidumbre acompaña a las decisiones más importantes y retadoras de los administradores.

Las organizaciones enfrentan numerosos problemas y oportunidades, exigiendo a los administradores a desarrollar gran habilidad para identificarlos y seleccionar cursos de acción para evitarlos y/o aprovecharlos. No siempre es claro determinar si la situación que se presenta es un problema o una oportunidad, así, las oportunidades no aprovechadas crean problemas, y frecuentemente se encuentran oportunidades mientras se explora un problema. Stoner menciona que el problema es lo "que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, en tanto que una oportunidad es algo que brinda la posibilidad de rebasarlos" (72). Existe mucho material teórico dedicado a la solución de problemas, pero existe muy poca investigación para la identificación de problemas y oportunidades.

En este Seminario de Investigación se propone como clave estar informado. Estudiar, investigar, preguntar, oír quejas y sugerencias, observar, fomentar y desarrollar nuevas ideas.

(71) STONER, James, op.cit., p.c. 168

(72) STONER, James, op.cit., p.c. 171

participar en todas las áreas, actualizar los conocimientos, desarrollar las habilidades, asumir riesgos, son sólo algunas de las sugerencias que se recomiendan para ampliar el marco de referencia a través del cual el administrador visualiza su organización dentro del entorno dinámico, lo que le permitirá comprender y asimilar sus complejas interacciones. La información adecuada de los factores que influyen en las organizaciones permite la identificación oportuna de los problemas y oportunidades que se presentan.

### 3.4. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Frente a un problema o una oportunidad, el administrador debe tomar una decisión para solucionarlo o aprovecharla. Una decisión puede ser una acción o una omisión, decidir significa hacer o no hacer. Sin embargo, la complejidad de las relaciones exige determinar qué se puede o no hacer, cómo hacer y qué resultados se obtendrán a partir de la decisión.

Este análisis minucioso se denomina proceso de la toma de decisiones y se asemeja mucho al proceso de planeación, el cual se describirá a detalle en el Capítulo IV.

Para que exista un proceso de toma de decisiones es necesario que haya dos o más alternativas entre las que hay que elegir. La evaluación de las alternativas se hace en términos de sus resultados probables. El requisito es hacer comparaciones en base a valores económicos, psicológicos, o sociales, lo que determina aspectos favorables y desfavorables de cada alternativa. Esto hace que el proceso sea minucioso frente a la necesidad de soluciones rápidas y certeras, para tal situación se cuentan con bases que facilitan el proceso de la toma de decisiones. Estas bases pueden ser de dos tipos: cualitativas y cuantitativas.

Las bases cualitativas son en alto grado personales y se refieren a los medios no cuantitativos para tomar una decisión, se le considera como la manera natural de decidir y son: la intuición o corazonadas, los hechos pasados que ofrecen un marco de referencia para una decisión adecuada, y la experiencia que proporciona guías de acción.

Por sí solas, estas bases no son muy recomendables, por ejemplo, la intuición se basa en las preferencias de quien decide y tal vez no posee una visión clara sobre lo que hay que decidir, los hechos y la experiencia proporcionan datos objetivos y claros para determinadas situaciones, pero en un ambiente de grandes cambios, se hace necesario desarrollar gran habilidad para generalizar situaciones pasadas.

Las bases cuantitativas representan una parte importante del estudio de la administración moderna y ayudan a los administradores a mejorar la calidad y eficiencia de las decisiones, proporcionando información exacta para fundamentar las decisiones. Implican la concepción de una situación particular, hipótesis, definición, experimento y un intercambio entre las alternativas, se suponen patrones ordenados de comportamiento y se utilizan explicaciones y pronósticos lógicos. Proporcionan técnicas como la investigación de operaciones, la simulación, y la programación lineal. El uso de la computadora facilita el uso de las bases cuantitativas.

Las bases cuantitativas "no pretenden reemplazar el juicio gerencial, sino darle mayor solidez" (73). Cualquiera que sea la técnica y enfoque para la toma de decisiones, mientras se realice con suficiente información y satisfaga las necesidades presentes es recomendable y aceptable. No existe una técnica mejor, ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual del administrador, y está determinada por los recursos disponibles y los antecedentes, la experiencia y conocimientos del administrador, sin embargo, los administradores que apliquen un método sistemático y racional tendrán mayores probabilidades de llegar a decisiones de alta calidad frente a las situaciones que enfrentan.

(73) TERRY, George R., op.cit., p.c. 138

## CAPITULO IV: LA PLANEACION Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La idea de planear responde a la inquietud de la humanidad por conocer su futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata, por tanto, de planear el futuro en vez de padecerlo.

Planear, es una actividad que se vuelve más necesaria ante la creciente interrelación y rapidez con que se observan los cambios en el medio ambiente. A través de la planeación, se pretende entender los aspectos relevantes de una realidad presente, para después proyectarla. De aquí se desprende el carácter estratégico de la planeación, "no se trata solo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino" (74).

### 4.1. DEFINICION Y PROCESO DE LA PLANEACION

"La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (75)

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización" (76)

La planeación es una función de gran importancia del proceso administrativo, ya que sin la previa determinación de las actividades a través de ella, no habrá nada que organizar, dirigir y controlar. De las definiciones anteriores se concluye que la planeación consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, cuándo y cómo debe de hacerse; es decir, que comprende decisiones orientadas al futuro, por lo que los pasos del proceso de planeación son en esencia, los mismos que los del proceso de la toma de decisiones.

El proceso de la planeación comprende las siguientes etapas.

(74) ACLE Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad, p.c 45

(75) TERRY, George R., op cit., p c 195

(76) REYES Ponce, Agustín, op cit., p c 165

### 1) Establecimiento de objetivos.

La planeación empieza con las decisiones acerca de lo que la organización necesita o quiere, determinando prioridades para la eficiente coordinación de los recursos. Los objetivos son las guías que dan a la organización directrices firmes, indican lo que se espera realizar u obtener en un periodo de tiempo.

### 2) Definición de la situación actual.

Se evalúan las alternativas en base a su colaboración o no para que la organización alcance sus objetivos, sólo después de analizada la situación presente de la organización se pueden trazar los planes que permitirán obtener los objetivos determinados.

### 3) Desarrollo del plan.

Esta etapa es la que comprende la toma de decisiones referente a las acciones futuras, el plan general deriva en planes particulares relacionados a las actividades encaminadas al logro de los objetivos.

La planeación es muy sencilla y puede adaptarse a cualquier tamaño de organización, así como a cualquier nivel, aunque aumenta en los niveles jerárquicos más altos, dónde puede ejercer la máxima influencia en el éxito de la organización. Esto significa que la planeación es responsabilidad del administrador.

Debido a que las tareas y relaciones son más complejas, las personas quieren estar informadas y participar en lo que se va a hacer, dónde la tecnología avanza día a día haciendo los equipos y las técnicas obsoletas e inadecuadas, y con la creciente diversidad de productos y servicios, la planeación se ha convertido en una necesidad para las organizaciones.

#### 4.1.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACION

A través de la planeación los administradores proyectan las actividades para el logro de los objetivos, tratan de anticiparse a las eventualidades y prepararse a las contingencias. Para obtener eficientemente un resultado, es necesario planear antes de actuar, sin embargo, existen muchas organizaciones que inician sus acciones sin antes haberlas planeado, su justificación es decir, que la planeación es costosa y que no hay tiempo para ella, más sería mejor si comprendieran que el tiempo y dinero empleados en la planeación, se recupera por medio de resultados más efectivos y rápidos.

A continuación se presentan algunas ventajas de la planeación, a fin de estimular a los administradores a dedicar más tiempo y esfuerzo a esta actividad.

1) Señala la necesidad de cambios futuros

La planeación ayuda al administrador a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar las áreas clave de posible participación, capacita a estar alerta a las oportunidades y peligros.

2) Obliga a la visualización sistémica.

Debido a que enfoca todas las actividades hacia los resultados deseados, permite una mayor identificación con los problemas y potencialidades de toda la organización. Capacita al administrador para ver las relaciones y actividades de importancia evitando operaciones inútiles. La planeación va de lo general a lo particular.

3) Proporciona una base de control.

La planeación establece programas a ejecutar que son la base de control que permite evaluar la eficiencia de la organización, sin plan, no hay puntos de referencia con que comparar la acción.

4) Mejora la utilización de los recursos.

La planeación permite un mejor aprovechamiento de los recursos y de las actividades, tanto en cantidad y oportunidad, ya que determina por anticipado los recursos que se van a necesitar, evitando exceso de personal, escasez de materia prima o necesidades de fondos extra.

Terry, señala que "la planeación presenta desventajas" (77), sin embargo, nosotros creemos que lo que se presentan son obstáculos que limitan el uso de la planeación, y los cuales son:

1) La planeación cuesta.

Algunos administradores piensan que el costo de la planeación es mayor a su beneficio real, la planeación requiere de tiempo y dinero, lo importante es que un proceso de planeación bien estructurado y fundamentado no tiene por qué constituir una pérdida de tiempo y dinero.

2) La planeación demora las acciones

Las emergencias y situaciones inesperadas demandan decisiones que tienen que tomarse al momento donde no puede dejarse pasar tiempo reflexionando sobre la situación en cuestión, ocasionando retrasos en las acciones normales. Sin embargo, una buena planeación contempla situaciones inesperadas o desusadas.

(77) TERRY, George R., op cit , p c 197

### 3) Barreras psicológicas

El futuro implica incertidumbre y situaciones nuevas, a diferencia del presente que ofrece seguridad. Algunos administradores consideran que la planeación acelera el cambio, al cual se le tiene temor y resistencia, sin embargo, más que acelerarlo, lo vislumbra y ofrece la oportunidad de prepararse a él ventajosamente.

En general, no existen desventajas, sino barreras que limitan y obstaculizan el uso adecuado de un proceso de planeación. Estos obstáculos se derivan del desconocimiento o de un uso incorrecto de la planeación. Debido a esto, se hace necesario que los administradores comprendan que la planeación es una actividad de gran importancia que requiere de tiempo y de un sistema organizacional que facilite su establecimiento. La planeación implica cambios de actitud, de acciones, y de hábitos, por lo que el administrador debe comprender que la gestión y administración del cambio es responsabilidad de él y debe reducir las barreras y limitaciones que existen en la organización acerca de la planeación y del cambio.

Algunos medios para eliminar dicha resistencia pueden ser, entre otros, que el administrador haga partícipes a los subordinados y a los grupos afectados en el proceso de planeación, informar acerca de los planes y de las posibles consecuencias para un mejor entendimiento de la necesidad y beneficios del proceso, o bien, incrementar la confianza de los subordinados dando orientación y capacitación respecto al proceso y reconociendo la obtención de los logros.

#### 4.1.2. TIPOS DE PLANEACION

La planeación es una responsabilidad para todos los niveles de la organización, el grado de responsabilidad difiere de un nivel jerárquico a otro. El tamaño de la organización y el nivel jerárquico de la persona responsable de planear determinan el tiempo y la responsabilidad frente a esta actividad. La experiencia de las personas de niveles jerárquicos inferiores en el desempeño de sus actividades, los convierte en planificadores en el corto plazo, mientras que los niveles altos se encuentran en una mejor posición para la planeación en el largo plazo debido a que tienen una mejor comprensión de la situación general de la organización al visualizarla como un conjunto.

De lo anterior, resulta una clasificación que comprende dos tipos de planeación: Planeación Táctica y Planeación Estratégica.

## PLANEACION TACTICA.

Consiste en formular planes a corto plazo. El corto plazo comprende un periodo de tiempo de un año o menos hacia el futuro. Este tipo de planeación describe lo que cada área tiene que hacer para que la organización alcance sus objetivos en algún momento dentro de un año o menos. Sus características son:

- 1) Se lleva a cabo en los niveles operacionales de la organización
- 2) La dimensión del tiempo que requiere es relativamente corta (un año o menos)
- 3) Se realiza desde el punto de vista funcional.
- 4) Requiere de información histórica de la organización
- 5) Se considera como una unidad responsable de realizar un plan estratégico

La planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos, responde a la pregunta ¿cómo llegamos allá?, mientras que la planeación estratégica, como veremos adelante, responde a las preguntas ¿dónde estamos ahora? y ¿a dónde deseamos ir?. Al plantearse una opción estratégica, la planeación táctica evalúa y clarifica las principales tareas para alcanzar ese objetivo. Después de que se formulan las tareas para cada opción principal, se elabora una lista de las diversas tareas por unidad de la organización, de tal manera que, cada área tendrá que ejecutar las tareas necesarias, siendo el esfuerzo de todas ellas el que determinará el logro del objetivo estratégico. La planeación táctica decide sobre los cambios, adiciones y sustracciones de empleados, la distribución de los fondos y tiempos, la planeación de las utilidades en el corto plazo, la distribución del capital y la programación de las relaciones tiempo-trabajo.

## PLANEACION ESTRATEGICA.

Es el tipo de planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar en sus organizaciones. Enfoca a la organización como un todo y contempla el diseño de estrategias.

La primera característica de la planeación estratégica es que es continua e irregular, esto se refiere a que el esfuerzo de planeación es permanente, pero la irregularidad de la que se habla proviene principalmente de los cambios que presenta el entorno y a los cuales hay que adaptarse.

Otra característica es que la planeación estratégica contempla un mayor número de alternativas que la planeación táctica, ya que su proyección es en el largo plazo, por lo que su

evaluación también será en el largo plazo, de aquí se deriva una característica más que señala que el diseño de una estrategia no puede afirmarse correcto o no, sino hasta que se ha implantado y evaluado.

A diferencia de la planeación táctica, la estratégica se realiza en los altos niveles jerárquicos de la organización y se enfrenta a problemas inestructurados, por lo que la incertidumbre y riesgo son mucho mayores, esto requiere y hace necesario que se cuente con suficiente información, de fuentes internas y externas, que permitan hacer proyecciones lo más acertadas posible del futuro.

Al marcar la pauta a los demás esfuerzos de planeación, involucra y compromete a todos los niveles y áreas de la organización, por lo que su enfoque es organizacional, y no funcional.

Un programa exitoso de planeación incluye tanto planeación táctica como estratégica, asegurándose de que la táctica refleje el seguimiento de la planeación estratégica, además debe revisar que las actividades de planeación sean compartidas con todos los integrantes de la organización, especificando el tiempo requerido y el tipo de planeación que cada miembro de la organización desarrollará para el logro de los objetivos.

#### 4.1.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

Existen tres actitudes que se pueden asumir respecto al futuro:

- \* Esperar y ver.
- \* Predecir y preparar.
- \* Hacer que ocurra.

La primera de estas posturas refleja una actitud pasiva, sólo se es espectador, tal vez, por falta de información y conocimiento, o por temor, no se participa del diseño del futuro, sólo se da cuenta de él. La segunda actitud, pretende que se juegue al adivino; pero la tercera, exige una participación activa y comprometida. La clave para asumir esta responsabilidad es la planeación, y quién la asume se describe como un agente de cambio que propone y mejora.

Uno de los principales problemas de las organizaciones es el uso y aprovechamiento eficiente de los recursos limitados,

algunos años atrás, ésta era la mayor preocupación del administrador, maximizar las ganancias, en la actualidad, también es preocupante el aprovechamiento adecuado de los recursos, pero el entorno turbulento y de rápidos cambios origina nuevos retos, como la habilidad para adaptarse en forma adecuada al entorno dinámico y asegurar la sobrevivencia.

Frente a la complejidad e inestabilidad del entorno, la planeación delimita de manera clara y precisa el destino y ruta de las organizaciones, disminuyendo las probabilidades de fracaso y permitiendo obtener una ventaja competitiva que asegure su éxito en el medio ambiente.

La planeación es un ejercicio muy particular de cada organización, cada una debe desarrollar su propia manera de planear mediante un proceso de aprendizaje que confronte periódicamente lo que se planeó con lo obtenido. Por ser resultado de una acción humana y contener un número de factores de difícil control, la planeación presenta errores, por lo que debe ofrecer un margen de flexibilidad para ajustarla a las situaciones prevaletentes, sin cambiar el plan original. Además de que, al ser un proceso de constante revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades, exige el compromiso del esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización. El compromiso de planear debe tener como su promotor más entusiasta al administrador, quien además de trazar la ruta y señalar el destino, participará en el proceso de cambio.

Para aprender a planear es necesario planear y replanear, es decir, "es un proceso de acierto y error. analizar éxitos, fracasos, avances y retrocesos, para de ahí volver a plantear el camino" (78). "Replanear" (79) se convierte en un hábito que se incorpora a la cultura administrativa de las organizaciones y representa una actividad de gran dinamismo. Esto significa que la planeación debe constituirse como un ejercicio a través del cual siempre surjan nuevos retos, de tal suerte que, "a los objetivos alcanzados seguirá el establecimiento de otros por lograr, buscando de esa manera la superación constante y, por ende, la excelencia" (80).

#### 4.2. DEFINICION Y PROCESO DE CAMBIO

Todo se mueve y cambia, incluso el planeta Tierra gira sobre sí mismo y se desplaza en el espacio. El medio ambiente organizacional, interno y externo, no está exento de cambiar, por lo que se hace necesario que el administrador identifique, prevea

(78) ACLE Tomasini, Alfredo, op.cit., p.c. 47

(79) ACLE Tomasini, Alfredo, op.cit., p.c. 47

(80) ACLE Tomasini, Alfredo, op.cit., p.c. 48

y vigile los cambios futuros que influyen la organización que dirige.

Anteriormente, se señaló que, el cambio es una modificación de un estado a otro, pero el cambio organizacional es "toda modificación observada en la cultura o estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable" (81)

Al ser el administrador el responsable de identificar o de implantar un cambio, debe comprender su proceso.

#### 1) Descongelamiento.

Corresponde al periodo en que un sistema comienza, voluntariamente o no, a poner en tela de juicio sus hábitos, comportamientos, actitudes, es decir, experimenta cierto desequilibrio en una o algunas de sus partes o estructuras y contempla la posibilidad de explorar otras opciones

#### 2) Movimiento o Cambio

Después de iniciada la etapa de descongelamiento de conductas y actitudes, se requiere la adopción de otras nuevas. En esta etapa del proceso, el sistema se abre un tanto a nuevas posibilidades de comportamiento y actitudes

#### 3) Recongelamiento.

El cambio solo es perdurable en la medida en que se integre en la cultura organizacional. Esta etapa del proceso se refiere al fortalecimiento para la adopción de los nuevos valores y comportamientos como parte integrante y ejercicio permanente de la organización.

Debido a que las organizaciones se desenvuelven dentro de un macrosistema que las limita y restringe, todos los factores de él que las influyen, representan presiones o fuerzas ambientales que exigen una respuesta rápida, oportuna y eficiente de las organizaciones en cuestión

¿Qué significa ésto para los administradores de las organizaciones? Significa que tendrán que prepararse para emprender "campañas" satisfactorias que les permitan adelantarse a las presiones del ambiente. Estas campañas se refieren a la determinación de estrategias. Entonces, podemos afirmar que es responsabilidad de los administradores la elaboración de las estrategias de cambio.

Lee Iacocca, exitoso hombre de negocios de Chrysler, lo enfoca de la siguiente manera. "Si tuviera que resumir en una palabra las cualidades que distinguen a un buen gerente, diría que todas se reducen a la capacidad de toma de decisiones. Uno

(81) COLLERETTE, Pierre, op. cit., p. c. 30

puede emplear las computadoras más fantásticas del mundo y acumular todos los números y gráficas, pero al final hay que juntar toda la información, establecer una guía y actuar" (82). Esta guía de acción es la estrategia en los negocios.

Los elementos que dan valor a la estrategia son:

1) Recursos escasos.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los administradores es el uso y aprovechamiento eficiente de los recursos limitados.

2) Desconocimiento e incertidumbre respecto a las presiones del entorno.

No hay una seguridad respecto a las acciones y repercusiones de las fuerzas del ambiente. El creciente dinamismo del entorno, la complejidad de las relaciones y las tareas, la explosión de información y los cambios acelerados exigen a los administradores gran habilidad y pericia para identificar los factores que inciden con mayor relevancia en sus organizaciones.

3) Coordinación de las acciones a distancia y en el tiempo.

Las acciones que se emprenden hoy, necesariamente representan resultados favorables o no para mañana, por lo que es necesario contar con suficiente información que permita tomar decisiones adecuadas y que garanticen el éxito presente y futuro.

4) Compromiso irreversible de los recursos.

Debido a que los recursos son escasos y limitados es necesario hacer una planeación y coordinación adecuada de ellos, ya que de lo contrario, al hacer un uso irracional e inadecuado de los mismos, éstos se agotan y no se logran los objetivos estratégicos.

Resumiendo, el valor de la estrategia "proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con sólo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema" (83).

Existen cinco características principales que distinguen a la estrategia de los tipos generales de planeación.

1) El horizonte temporal.

El concepto de estrategia se utiliza para describir actividades que comprenden un amplio periodo de tiempo, en relación con el tiempo para desarrollarla y el tiempo que tarda en ser observado su impacto.

(82) RIES, Al. La Guerra de la Mercadotecnia, p.c. 204, 205

(83) ALBERT, Kenneth J.. Manual de Administración Estratégica, p.c. 1-5

## 2) El resultado o impacto.

Las consecuencias de una opción estratégica pueden no hacerse evidentes durante un largo periodo de tiempo, pero siempre su impacto final es de gran importancia.

## 3) Concentración de esfuerzos

Una estrategia requiere de gran atención y esfuerzo para su desarrollo e implantación debido a la importancia de su impacto, lo que disminuye los recursos disponibles para otras actividades. Sin embargo, una estrategia adecuada, jerarquiza las actividades y los recursos, de tal suerte que todas las tareas se realicen eficientemente.

## 4) Toma de decisiones

El seguimiento de una estrategia requiere de la toma de importantes decisiones. Todas las decisiones, a corto y a largo plazo, deben apoyarse unas a otras para el logro de los objetivos estratégicos.

## 5) Capacidad de penetración

La estrategia engloba en una totalidad las actividades y esfuerzos de toda la organización y sus resultados dentro y fuera de ella.

Estas características indican que la estrategia en los negocios representa el eje central alrededor del cual giran otras actividades principales de ella, es decir, engloba y controla las acciones más importantes de la organización, es un determinante primordial de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo, y, representa la base del proceso de cambio planeado.

## 4.3. ¿QUE ES EL CAMBIO PLANEADO?

Debido a que el medio ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones ejerce grandes e importantes fuerzas, que crean la necesidad de mejorar y adaptarse a ellas para garantizar su competitividad y éxito en el entorno, es precisamente, el cambio planeado, la alternativa de solución que permite a las organizaciones comprender su entorno y detectar oportunidades y riesgos.

Para poder comprender qué es el cambio planeado, es necesario considerar cuatro puntos de gran importancia.

1) Es base de decisiones presentes con impacto en el futuro

Se refiere a que el cambio planeado observa las posibles alternativas de acción en el futuro, y al seleccionar algún curso posible, éste se convierte en la base para la toma de decisiones presentes

2) Es un proceso

El cambio planeado representa un proceso sistemático y continuo para decidir los esfuerzos de planeación cuándo y como deben realizarse, quién los llevará a cabo, qué se hará con los resultados y cómo se evaluarán

3) Es una filosofía.

El cambio planeado es una actitud y su valor radica en que quienes lo llevan a cabo tengan gran dedicación y determinación para desempeñar las actividades con base en la observación de resultados futuros. Además, representa un compromiso irreversible del administrador para planear sistemática y constantemente, conciente de su participación en el proceso

4) Representa un conjunto de planes interrelacionados.

Para poder tener éxito, el cambio planeado requiere de una estructura que comprende planes estratégicos a largo plazo, programas a mediano plazo y planes operativos de corto alcance

El cambio planeado es "un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones, cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión" (B4)

El cambio planeado ofrece beneficios, que a su vez, constituyen algunas de las razones para la aplicación de un proceso de esta naturaleza en las organizaciones.

1) Ayuda a los administradores a identificar las oportunidades y los riesgos del entorno, a desarrollar ventajas en las fortalezas y a disminuir las debilidades, es decir, señala los asuntos clave y ayuda a establecer prioridades y jerarquías para atenderlos

2) Contribuye a la visualización de la organización como un sistema total, interactuante con su macrosistema ambiental

3) Proporciona una base de datos confiable para la adecuada toma de decisiones en el presente y en el futuro

4) Contribuye al desempeño altamente productivo de las responsabilidades y funciones de los administradores y de los demás miembros de la organización

(B4) COLLERETTE, Pierre, op cit , p c 49

Se ha señalado que el cambio planeado es una actitud, por lo que también ofrece beneficios de carácter conductual, como pueden ser:

- 1) Representa un canal de comunicación efectivo en todos los sentidos y niveles
- 2) Contribuye al desarrollo de las habilidades y esfuerzos administrativos frente a eventos desconocidos e inesperados
- 3) Ofrece una oportunidad de participación en la toma de decisiones, eleva la moral y motivación de la organización

Es necesario aclarar que la eficiencia de una organización no depende exclusivamente del cambio planeado, pero si se puede asegurar que el éxito se obtendrá más fácilmente con su uso y aplicación constante

Un obstáculo fundamental para la adopción de nuevos métodos, actitudes, valores y comportamientos, es la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, y que representa una reacción negativa ante la iniciativa del cambio y se expresa con apatía, falta de cooperación y apoyo al proceso del cambio planeado

Estos obstáculos para la aplicación efectiva del cambio planeado ofrecen información relevante para su gestor, y es información acerca de la importancia que la organización concede al cambio y el grado de apertura del sistema respecto a él

El origen o fuente de la resistencia al cambio, fundamentalmente se basa en el miedo a lo desconocido por su alto grado de incertidumbre, ya que no se sabe la manera en que el trabajo y la vida de los participantes se verán afectados. Lo extraño y desconocido representa una amenaza a la estabilidad y seguridad de los métodos y valores tradicionales

Otra barrera más que obstaculiza la implantación de un cambio, es la falta de credibilidad del agente o gestor del mismo. Una iniciativa de cambio planeado representa riesgos y amenazas potenciales, y origina la demanda de confianza profesional en su gestor, por lo que es muy importante que su imagen esté apoyada en una exitosa trayectoria profesional, el gestor de cambio debe ser una persona a la que se le reconozca integridad moral, profesionalismo, responsabilidad y liderazgo efectivo.

Para disminuir las resistencias y fomentar la cooperación y apoyo del esfuerzo de cambio planeado, se sugiere explicar la necesidad de éste, su proceso y beneficios a los participantes de la organización; permitir la participación y cooperación activa de las personas en el diseño del cambio, fomentar el compromiso

de los participantes en el esfuerzo de cambio y solucionar y aclarar cualquier duda que surja

En resumen, el cambio planeado es el proceso a través del cual se equilibran las debilidades y fortalezas de una organización frente a un entorno de gran dinamismo, mediante estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos y peligros.

#### 4.3.1. EL CAMBIO PLANEADO Y EL ADMINISTRADOR EN PEQUEÑAS EMPRESAS

A lo largo de este Seminario de Investigación, se ha utilizado el término administrador para identificar a la persona que forma parte de los esfuerzos y resultados totales de una organización, es decir, la autoridad que la dirige. Se han señalado las complejas relaciones y actividades que lleva a cabo en el desarrollo de su función, y su responsabilidad frente a las decisiones y cambios importantes de la organización, por lo que el administrador también es la pieza clave en el desarrollo y operación del proceso de cambio planeado, su participación clave le exige comprometerse con aspectos como:

- \* Comprender que el cambio planeado es su responsabilidad, desde el diseño, la elaboración de los planes, su evaluación y control, así como de informar los resultados y avances del proceso
- \* Asegurarse de establecer y mantener un clima apropiado para tal fin, donde exista gran compromiso de los participantes, motivación, fomento a la creatividad e imaginación, rechazo a la mediocridad y la rutina
- \* Asegurarse de que el diseño del proceso de planeación sea adecuado a las características únicas de su organización

Este compromiso describe al administrador como gestor de cambio y la forma de asumir estas responsabilidades varía de una organización a otra y de un administrador a otro, y se debe principalmente al estilo de liderazgo del administrador, que como ya se ha señalado, la forma de pensar, la filosofía y el comportamiento del dirigente influyen en el desempeño de sus funciones, y el cambio planeado no está exento de tal influencia. Otro factor que incide en los esfuerzos de cambio planeado, es el tamaño y la complejidad de las organizaciones. En organizaciones pequeñas, el administrador está involucrado en mayor medida en la planeación, a diferencia de las grandes organizaciones, donde viene a ser un coordinador que establece la política final en el cambio planeado. Otro elemento de gran importancia que se debe tomar en cuenta, son los obstáculos y limitaciones que existen frente al proceso de cambio planeado. Es necesario que el administrador reconozca que en la organización hay rechazo, por lo que debe entablar pláticas y discusiones entre los participantes para disminuir sus temores e incrementar su participación y compromiso en el proceso

La responsabilidad del administrador frente al cambio planeado radica en que él es quien tiene la perspectiva amplia y suficiente información para desarrollarlo, además de que cuenta con la autoridad para ejercerla. Esta responsabilidad, se centra en el manejo eficiente de: "1) el liderazgo personal, 2) la cultura corporativa, 3) la organización, 4) el grupo ejecutivo, 5) las comunicaciones corporativas y 6) las recompensas estratégicas" (85).

#### 1) Liderazgo.

La estrategia empresarial, como la llama Albert, implica nuevos caminos organizacionales, por lo que requiere de una persona capaz de "conducir a la organización, dar vigor a sus operaciones y servir de inspiración a su gente" (86). El tipo de líder adecuado para una estrategia de cambio, debe reflejar gran compromiso ante ella, y asegurarse de que los demás participantes estén concientes del trabajo en equipo en favor del logro del cambio organizacional planeado.

#### 2) Cultura.

Las organizaciones poseen una cultura propia, es decir, poseen un sistema de creencias y valores compartidos que condiciona el desempeño de las funciones de los miembros que la conforman, de igual forma, condiciona el grado de cooperación y dedicación al logro de los objetivos organizacionales. La principal función del administrador responsable del cambio planeado consiste en conducir la cultura organizacional hacia los cambios estratégicos, de los que él es responsable.

#### 3) Organización.

La estructura de una organización permite desplegar responsabilidades para el logro de sus objetivos. La misión, metas y objetivos de la organización son responsabilidad del administrador, sin embargo, cuenta con la participación de los demás miembros de la organización, a los cuales deberá informar y delegar responsabilidades y autoridad, que se subdividirán a los siguientes niveles jerárquicos. Este efecto, es llamado "cascada integrada de responsabilidades" (87) y define los puestos y la estructura adecuados para producir los resultados esperados. En muchas organizaciones, la toma de decisiones es exclusiva de la dirección o gerencia, por lo que las decisiones se consideran como "una serie de flujos de entradas y salidas en cascada" (88). El determinar la estructura y flujo de decisión para el cambio planeado es una función de gran importancia para el gestor o administrador.

(85) ALBERT, Kenneth J., op.cit., p.c. 16-3

(86) ALBERT, Kenneth J., op.cit., p.c. 16-4

(87) ALBERT, Kenneth J., op.cit., p.c. 16-9

(88) ALBERT, Kenneth J., op.cit., p.c. 16-10

#### 4) Personal.

Después de establecer la estructura y la secuencia del flujo de decisiones, el administrador debe dotarse del personal clave necesario para poner en marcha la estrategia. Además debe medir, evaluar, motivar, controlar y desarrollar el recurso humano confiable, cooperativo y de habilidad adecuadas para el desarrollo efectivo del proceso de cambio planeado.

#### 5) Comunicaciones

El desarrollo de un cambio en la organización, necesariamente requiere que sea conocido por los participantes y los afectados, el administrador debe hacer un uso continuo y adecuado de los canales de comunicación para hacerlo del conocimiento de todos, y asegurarse de su compromiso y dedicación frente al proceso de cambio planeado.

#### 6) Recompensas

El fomento del propósito compartido y el compromiso para desarrollar el cambio estratégico, requiere de un sistema de motivación-recompensa. Todo trabajador de cualquier nivel, espera encontrar cierta "vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal" (89) a través de mayores salarios, prestaciones, incentivos, gratificaciones, promociones y desarrollo profesional.

Se puede concluir que, el administrador es el responsable de desarrollar una estrategia de cambio para su organización a través de su liderazgo, y da forma a la cultura organizacional para tal fin. La cultura condiciona la estructura, el personal adecuado, el sistema de comunicaciones y el de recompensas. El administrador debe comprender estas relaciones y emplearlas adecuadamente para poner en práctica el cambio estratégico en su organización.

La planeación es una función administrativa fundamental para un desempeño organizacional efectivo y se ocupa de los efectos de decisiones presentes sobre resultados futuros, es un proceso que proporciona una guía de trabajo para analizar el cambio. Es un proceso único para cada organización y debe ser parte integral del proceso de dirección por el cual se toman decisiones y se asignan recursos. Planear significa actuar, su estímulo es el cambio, su medio la estrategia y su principal promotor y participante, es el administrador.

El tamaño de las organizaciones es un determinante clave del tipo y características del proceso de cambio planeado más adecuado a adoptar.

(89) ALBERT, Kenneth J , op cit., p c. 16-12

En las organizaciones pequeñas, el administrador representa básicamente un empresario, quién toma las decisiones, supervisa directamente el desempeño de sus subordinados y realiza una comunicación oral con ellos. Las operaciones y procesos son muy sencillos y cuentan con tecnología limitada. No hay una clara definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, las políticas y reglas son poco claras. El administrador piensa en las operaciones y problemas día a día, los que tiene que resolver en el corto plazo, contando con pocos o nulos fondos disponibles para su solución. Estas características señalan un alto grado de informalidad e inexactitud, por lo que las organizaciones pequeñas "tienden a operar con sistemas de planeación más sencillos, menos exactos y rutinarios que las grandes" (90)

El administrador al tener que solucionar problemas momentáneos, no tiene tiempo para pensar y desarrollar estrategias, su preocupación es sobrevivir y no hay interés en un proceso de cambio planeado. Debido a que sus operaciones y tareas son sencillas, el proceso de planeación es más informal. Lo primero, es, que el administrador comprenda que el cambio planeado no es exclusivo de grandes empresas, y que puede diseñarse un modelo único y de acuerdo a las necesidades de su organización. Segundo, es importante que se comprenda que el cambio planeado debe ser un proceso de aprendizaje, que con el tiempo permitirá aprender más sobre las potencialidades y debilidades de la organización, las oportunidades y peligros del entorno, y sobre el proceso de cambio planeado, refinando y formalizando el proceso. Por último, es importante señalar, que en las organizaciones pequeñas, es más fácil poner en práctica un proceso de cambio planeado, ya que, las operaciones y relaciones son más sencillas, las comunicaciones son más rápidas y eficientes, y todo el personal conoce del proceso, además de que, no requiere de tanta formalidad, ya que el proceso de cambio planeado requiere de un alto grado de experiencia, intuición y creatividad, características clave de los empresarios de éxito. Sin embargo, se obtendrían grandes beneficios si se adoptan conceptos fundamentales del proceso formal de la planeación para un proceso de cambio organizacional.

#### 4.3.2. PROCESO DE CAMBIO PLANEADO

Un administrador en una pequeña empresa puede formular planes de cambio de dos formas, mediante la anticipación intuitiva y a través de la planeación formal.

La primera de ellas, consiste en enfrentar el entorno conforme se presenta, y tomar las decisiones estratégicas en ese momento. Se desarrolla en la mente de una persona, puede o no

plantearse por escrito, su perspectiva del tiempo es corta y se basa en la experiencia, el juicio e instinto del administrador. Esta forma de planear no debe ser subestimada, ya que hay muchos administradores que tienen un gran juicio y capacidad para desarrollar "cuasi" estrategias. Sin embargo, ¿cuántas organizaciones cuentan con talentos intuitivos acertados y no necesitan un proceso formal?

El cambio planeado formal es un sistema "organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos" (91), se basa en la investigación, involucra la participación de grupos de especialistas y explica a todos qué pasa, qué se hará, quién, cuándo y cómo se evalúan los resultados. El proceso se documenta en planes escritos.

Existen conflictos entre estos dos procedimientos, ya que un administrador con juicios intuitivos exitosos, difícilmente aceptará un sistema formal que signifique nuevos términos, métodos, o la participación de otros en la toma de decisiones. Sin embargo, es importante señalar que cada uno de los procedimientos puede adaptarse a los requerimientos del otro y complementarse entre sí, es decir, un sistema formal ayuda a desarrollar y mejorar la habilidad intuitiva, y la intuición y experiencia enriquecen el sistema formal con su aportación creativa en el diseño de las estrategias de cambio.

El proceso de cambio planeado se lleva a cabo a partir de diferentes enfoques, los cuales pueden ser:

#### 1) Descendente

La planeación se lleva a cabo en el nivel jerárquico más alto y lo comunica al resto de la organización, o bien, proporciona guías y lineamientos específicos a los subordinados para que desarrollen los planes.

#### 2) Ascendente.

La alta dirección o administración de la organización no marca lineamientos para la planeación, sino que pide a los niveles inferiores la elaboración de planes, los revisa y toma la decisión de su aplicación.

#### 3) Planeación en equipo.

Combina los dos enfoques anteriores y fomenta la participación de los afectados en el proceso.

Para el caso de organizaciones pequeñas, consideramos que lo más adecuado es desarrollar un enfoque de planeación en equipo, ya que el administrador al sensibilizarse de la necesidad de un proceso para un cambio planeado, recurrirá a expertos internos y externos que lo orienten y ayuden en su diseño e

(91) STEINER, George A., op cit , p c 16

implantación, haciendo uso de decisiones descendentes y fuente de ideas y Creatividad ascendente.

Los pasos, que se consideran más convenientes y adecuados para el desarrollo de un proceso de cambio planeado en organizaciones pequeñas, son los siguientes

- 1) Definición de las premisas del proceso
- 2) Determinación del Horizonte Temporal
- 3) Determinación de la Misión de la Organización
- 4) Análisis y Diagnóstico de la Situación
- 5) Formulación de los Objetivos Estratégicos de Cambio
- 6) Determinación de las Estrategias de Cambio
- 7) Implantación y Control de las Estrategias de Cambio.

#### 1) DEFINICION DE LAS PREMISAS DEL PROCESO

Literalmente, premisa significa lo que va antes "o lo que se declara como introductorio" (92) Antes de diseñar y llevar a cabo un proceso de cambio planeado, es necesario que el administrador responsable de una organización comprenda la necesidad de ella. Esta sensibilidad surge de situaciones que se pueden considerar como señales de peligro y advertencia, y que pueden ser, entre otras, las siguientes: disminución de su participación en el mercado, disminución de ventas y utilidades, mayor dependencia de financiamiento externo, obtención de resultados ineficientes, ineficiencia y falta de capacidad y conocimiento para la adecuada administración de la organización. Estas señales sólo tienen valor en cuanto se identifican y se actúa sobre ellas. Sin embargo, las organizaciones actúan cuando el problema es grave y se requieren acciones inmediatas y drásticas. La creciente complejidad del medio ambiente empresarial y la falta de conocimientos de algunos empresarios mexicanos para la adecuada administración de sus organizaciones, demandan cada vez más la ayuda externa para cumplir y mejorar las habilidades administrativas en la solución de problemas, por lo que el proceso de cambio planeado requiere de la asesoría de consultores externos. El administrador debe considerar tres aspectos importantes en la decisión de recurrir a la consultoría externa:

##### a) Objetividad

Los consultores externos no están comprometidos a justificar ni a defender las acciones de la organización a la que no pertenecen, y están en condiciones de ver las oportunidades desde otro punto de vista nuevo y diferente

##### b) Experiencia

Una organización se enriquece de la experiencia de otros. El consultor posee amplia experiencia y habilidad en el diagnóstico y solución de problemas, el uso de la información, el diseño del modelo de planeación y su implantación y control, pericia que no posee la organización, ni su administrador

(92) STEINER, George A , op cit , p c 23

### c) Creatividad

La gran experiencia del consultor le permite desarrollar gran imaginación y creatividad en la solución de problemas, además de que debe estimular en los miembros de la organización a desarrollar su talento creativo en el diseño de estrategias

El consultor, quien se define como el que "da su parecer, aviso o consejo sobre una cosa" (93), debe ayudar al administrador a diagnosticar la situación de la organización y a diseñar, poner en marcha y evaluar el proceso de cambio planeado que tenga la capacidad adaptativa de responder a cada nuevo cambio del entorno

El administrador debe comprender que todo cambio que se introduzca en la organización requiere de un gran sentido de responsabilidad y alto grado de madurez del promotor, ya que se encontrará con diferentes opiniones, grados de cooperación, obstáculos y retos que vencer, por lo que es necesario que el administrador acepte opiniones y decisiones que posiblemente no concuerden del todo con sus ideas, debe aprender a distinguir al leal opositor, quien puede oponerse a las ideas y decisiones del administrador, pero sin actitudes mal intencionadas. Esto último significa que la lealtad no consiste en ser siempre afirmativos, sino en tener suficiente valor para decir lo que se piensa y respeto para sí mismos. Otro aspecto de madurez para la gestión de un cambio organizacional, es que los compromisos y responsabilidades se adquieren y se dan en público, el administrador debe comunicar proyectos, transmitir sus impresiones, marcar la pauta de acción y, expresar su percepción de las cosas, para estimular actitudes positivas de apoyo y cooperación, también es recomendable el trato cotidiano aún con los subordinados no directamente relacionados, es decir, que se debe procurar contacto personal con todos los miembros de la organización. Todo esto significa que el administrador debe buscar que se incorpore a la cultura organizacional, "el trabajo en equipo, como uno de sus valores, y el liderazgo directivo como una de sus características" (94)

Otro aspecto a considerar para que exista una verdadera posibilidad de convertir los planes en hechos concretos, es que los responsables de realizarlos deben participar en su elaboración, para ello es necesario que el administrador desarrolle una "administración participativa" (95), donde tenga la confianza para delegar al resto de la organización funciones, responsabilidades y capacidad de decisión, es decir que el poder del administrador debe reflejar una sólida autoridad moral, el reconocimiento de su dignidad y capacidad humana, o sea que al

(93) LAROUSSE, op cit , p c. 266

(94) ACLE Tomasini, Alfredo, op cit , p c 55

(95) ACLE Tomasini, Alfredo, op cit , p c 60

administrador se le reconozca como líder efectivo y no como jefe inaccesible.

La complejidad del medio ambiente y las señales de peligro conducen a la necesidad de establecer un marco de referencia para ordenar los problemas y las soluciones que el administrador plantea. Al recurrir a un consultor externo, el administrador debe ponerse en contacto con diversas metodologías de planeación y cambios, a través de libros o mediante la asistencia a cursos y a seminarios. Es necesario contratar un seminario para el grupo de interés, con el propósito de familiarizar a la organización con la técnica y uniformar las bases sobre la cual se establecerá el proceso. En organizaciones grandes, el seminario se imparte al administrador y a los gerentes responsables del grupo de planeación, sin embargo, en organizaciones pequeñas se sugiere, si es posible, que el seminario se imparta a todos los miembros, o bien, que el administrador después de haber recibido el conocimiento lo transmita al resto de la organización con ayuda del asesor externo.

## 2) DETERMINACION DEL HORIZONTE TEMPORAL.

Un proceso de cambio planeado requiere de un lapso de tiempo para su desarrollo y varía de acuerdo a las características y necesidades propias de cada organización. Sin embargo, al ser un esfuerzo de largo alcance, se fija un plazo de diez a quince años, por ejemplo. En el caso de empresas pequeñas, lo fundamental también es el tiempo establecido, y desarrollar y mantener un proceso flexible que permita adecuarse oportunamente a los cambios. Un periodo de tres años revisable periódicamente es el más adecuado, ya que significa la evaluación trimestral de los resultados y la oportunidad de ajustar el plan maestro.

## 3) DETERMINACION DE LA MISION DE LA ORGANIZACION.

En cada organización existe un conjunto de metas, cuya base es la formulación de los propósitos básicos y las misiones de la organización, muchas de las veces, éstas se encuentran por escrito e incluyen los propósitos socio-económicos de la organización, las relaciones con la comunidad, las características de la organización y sus prácticas directivas, y los códigos de comportamiento ético. Otras organizaciones no tienen por escrito sus misiones y propósitos, pero generalmente existe un entendimiento implícito de ellos.

La misión, según Peter Drucker, es determinar "¿qué es nuestro negocio?" (96), y el administrador siempre está directamente involucrado en este proceso. En grandes organizaciones, determinar la misión de la organización involucra a muchos participantes, pero en organizaciones pequeñas, el administrador puede decidir sin consultar a otros.

(96) STEINER, George A., op.cit., p.c. 149

La determinación de la misión de la organización es de gran importancia, ya que marca la pauta de lo que debiera ser una organización, es decir, su razón de ser y existir, que a su vez marca el lineamiento de los esfuerzos organizacionales para el logro de las metas

#### 4) ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

Es importante que los administradores estén concientes de los grandes cambios que se suceden en el medio ambiente empresarial y que el éxito depende de la oportunidad y eficiencia con que se adapten a ellos. El problema al que se enfrentan los administradores comprende la adecuada evaluación del entorno dentro del cual están sus organizaciones, esta evaluación es lo que se llama análisis de la situación

La importancia del análisis situacional radica en que ayuda a los administradores a identificar y analizar los factores más significativos del entorno externo e interno, que inciden en la organización, proporcionando una base para continuar el proceso de cambio planeado

En el análisis de la situación se describirán los factores externos que inciden en las actividades y operaciones de las organizaciones, de manera que se identificarán con claridad las oportunidades que se presentan en el entorno y se estará en posición de alerta para asumir los riesgos y peligros.

Asimismo, el análisis de los factores internos determinará las fortalezas y debilidades de la organización para enfrentar los cambios y presiones del medio ambiente

Estos factores clave que se han determinado constituyen la base de datos que permitirá diagnosticar la posición ventajosa o no de la organización dentro de su medio ambiente, y serán sobre los que se orientarán los esfuerzos de cambio planeado

#### 5) FORMULACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CAMBIO.

Una vez diagnosticada la situación de la organización, es necesario determinar los objetivos estratégicos que permitirán mejorar su posición en el entorno. Para la adecuada determinación de los objetivos estratégicos es necesario diferenciar entre lo estratégico y lo operacional, es decir, lo operacional es lo cotidiano, mientras que lo estratégico se trata de trascender influyendo en el entorno. Esto significa que, los objetivos estratégicos implican el logro simultáneo de los objetivos operacionales, a diferencia de estos que pueden lograrse sin los primeros

El diagnóstico de la organización ofrece una variedad de problemas que solucionar, dentro de los cuales se encuentran situaciones operacionales y estratégicas. Para poder jerarquizar entre unos y otros es necesario dividir los problemas y sus soluciones en dos vitales y triviales.

Los problemas vitales, según Acle Tomasini, son los "que ponen en riesgo la supervivencia de la organización, y los triviales son, los que ponen en riesgo -al menos en el corto plazo- su supervivencia" (97). Esto no quiere decir que su importancia sea mínima, sino lo importante es que la solución de ambos tipos de problemas formará parte de las estrategias y garantizará consistencia y coherencia entre los objetivos y acciones operacionales y estratégicas, es decir, la estrategia de cambio plantea soluciones sistémicas.

Cada organización posee sus características y necesidades únicas, por lo que sus problemas y el diseño de estrategias para su solución también son únicos. Sin embargo, un proceso de cambio planeado puede plantear alguno o todos de los siguientes objetivos:

- a) Cambio de dirección de la organización
- b) Señalar asuntos clave para la organización y centrar los recursos en ellos
- c) Desarrollar y mejorar la habilidad de adaptación de la organización en entornos cambiantes y dinámicos
- d) Mejorar las habilidades y esfuerzos administrativos
- e) Desarrollar y mejorar la cooperación de todos los miembros de la organización
- f) Garantizar la eficiencia administrativa y el éxito de la organización.

#### 6) DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO.

Después de haberse planteado los objetivos estratégicos, se determinan los posibles cursos de acción que permitan alcanzarlos y mejoren la actuación de las organizaciones dentro de su medio ambiente dinámico.

Estos posibles cursos de acción se evalúan de acuerdo a los recursos disponibles, tiempo, capacidad, interés y beneficios de cada uno de ellos, eliminando aquellos que no ofrecen ningún mejoramiento en la posición de la organización, o bien, aquellos que presentan resultados contrarios a los objetivos esperados.

Los cursos de acción más viables son los que determinan el diseño de las estrategias de cambio. Generalmente, el concepto de estrategia en los negocios se refiere a las acciones que las organizaciones realizan como respuesta a la

97: ACLE Tomasini, Alfredo, op cit p c 86

acción o posible acción de un competidor, sin embargo, hoy en día, el concepto es más amplio y la define como "aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa" (98)

Se plantean un programa de estrategias global de la organización y un plan funcional a mediano y corto plazo por área o departamento, que apoya el logro de las estrategias globales, es decir, se plantean esfuerzos estratégicos y esfuerzos tácticos o funcionales. En el programa global de estrategias se enfocan las principales acciones para lograr los objetivos estratégicos e incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para la organización, como pueden ser: participación en el mercado, organización, precios, producción, finanzas, personal, capacidades tecnológicas, utilidades, gastos, relaciones públicas, etc. Mientras que la programación a mediano y corto plazo prepara e interrelaciona planes específicos funcionales para mostrar los detalles de como se debe llevar a cabo la estrategia, es decir, describe las tareas que se realizarán, quién es responsable de cada tarea, cuándo inicia y termina cada tarea, los recursos disponibles para cada tarea, la forma en que las tareas se relacionan entre sí.

#### 7) IMPLANTACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser puestos en marcha. El proceso de implantación de las estrategias comprende una amplia variedad de actividades directivas como pueden ser: la motivación, compensación, evaluación y control.

La evaluación de las estrategias normalmente pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan y permiten mejorar significativamente la planeación del siguiente ciclo. El sistema de control debe dar origen a acciones correctivas, por lo que es preciso medir de manera sistemática aspectos como:

- a) Cambios en el medio ambiente
- b) Cambios en las capacidades de la organización
- c) Acciones ejercidas por la organización
- d) Resultados

(98) STEINER, George A., op cit., p c 338

Todos estos datos proporcionan una base de datos para retroalimentar el proceso. Es conveniente establecer fechas fijas de revisión, que por lo general, son cada año, y que permiten decidir, si se mantiene la estrategia original, si sólo basta revisarla y modificarla un poco, o bien, si es necesario recurrir a un plan de contingencia. En el caso de que los cambios en cualquiera de los puntos anteriores sean muy drásticos y grandes, se recomienda programar revisiones más frecuentes.

El sistema de revisión también debe contar con límites de control, que serán mínimos y máximos de cualquiera de los factores anteriormente citados. Cuando el resultado se sale de estos límites, es necesario revisar el proceso, sin importar si coincide o no con la fecha de revisión ya prevista. La revisión de los resultados debe relacionarse con los objetivos planteados, se comparan para decidir si la estrategia tiene éxito en satisfacer los objetivos estratégicos y solucionar los problemas que le dieron origen.

Todos los aspectos teóricos presentados en este Seminario de Investigación están encaminados a dar un marco de referencia y soporte para proponer a la administración de pequeñas empresas, herramientas y alternativas de solución que les permitan elevar su competitividad dentro de su entorno y las preparen para vislumbrar y anticiparse ventajosamente a las presiones de su medio ambiente externo e interno.

El siguiente capítulo presenta el desarrollo de una propuesta de cambio planeado para una pequeña empresa, a fin de ofrecer a su administración nuevas perspectivas de actuación y estimular el uso y aplicación de teorías y técnicas administrativas eficientes, que representen mayores y mejores beneficios para la organización, su administración, su personal y su entorno ambiental.

## CAPITULO V: CASO PRACTICO

### 5.1. ESQUEMA DEL CASO PRACTICO

Este capítulo está destinado a presentar el desarrollo de la investigación de campo aplicada a la organización denominada TELAETIQUETA, S.A.

Dicho desarrollo se divide en las siguientes partes.

La primera de ellas, se refiere a las generalidades de la empresa objeto de estudio, para dar un marco de referencia sobre la organización, su importancia económica en el sector industrial y su trascendencia social.

La segunda parte determina la situación de la organización desde el punto de vista de sus características internas, aplicando cuestionarios a todo su personal.

La tercera parte define la problemática de la empresa, planteando las acciones que ha emprendido para enfrentar su entorno, y se expone una entrevista realizada a los administradores responsables de la organización, para conocer los desafíos de su dirección y el futuro de la empresa dentro de un entorno dinámico.

La cuarta parte presenta un diagnóstico de la situación actual de la organización en base a la segunda y tercera partes, en cuanto a sus debilidades, fortalezas, oportunidades y peligros.

La quinta parte propone el diseño e implantación de un proceso de cambio planeado para mejorar y desarrollar las oportunidades y fortalezas y disminuir los peligros y debilidades de TELAETIQUETA, S.A.

## S.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

### TIPO DE EMPRESA.

Es una empresa industrial, manufacturera que vende directamente sus productos al consumidor final

### OBJETIVO.

Satisfacer las necesidades de etiquetado del mercado.

### PERSONALIDAD JURIDICA Y ESTRUCTURA DEL CAPITAL.

Sociedad Anónima con un capital contable de \$ 124 millones de pesos.

### GIRO.

Fabricación de etiquetas estampadas en cintas de tela de algodón poliéster o cualquier otro material.

### TAMANO.

Microempresa de carácter familiar.

### RELACION OBRERO-PATRONAL.

A través de contratos individuales de trabajo.

### ESTABLECIMIENTOS.

Oficina y planta productiva en el Estado de México.

### PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

Etiquetas estampadas en cintas de.

- \* Poliéster-algodón 80/20
- \* Algodón 100%
- \* Entretela o pellón
- \* Plástico satin.
- \* Cinta tejida o de palmita.
- \* Cinta nylon.

## MERCADO QUE ABARCA.

Mercado industrial de la rama textil formado por empresas que adquieren etiquetas estampadas para incorporarlas al producto que ellas fabrican (prendas de vestir, ropa íntima, blancos...), para satisfacer sus necesidades de etiquetado de marcas, tallas, instrucciones de lavado, composición de los materiales de las prendas, datos generales del fabricante, etc.

## CANAL DE DISTRIBUCION

A través de representantes de ventas en el D.F., área metropolitana y venta directa de piso.

## PRODUCCION

Depende de las características y especificaciones que solicite el cliente, por lo que continuamente la empresa ha de ajustar su capacidad a dichos requerimientos. En general, se puede afirmar que es una producción por procesos y por lotes en función de los pedidos.

## TECNOLOGIA APLICADA EN LA PRODUCCION.

Existen dos tipos.

### 1) La artesanal.

En la impresión de etiquetas en offset, en el revelado de positivos en las mallas de nylon, en el acomodamiento de los grabados de zinc y de las películas de acuerdo a las distancias y anchos requeridos. Esto significa una gran inversión de tiempo, ya que cada trabajo es diferente y exige una gran habilidad y tiempo en su elaboración. El entintado, limpiado, pruebas de color, etc. exigen destreza manual y gran habilidad artesanal.

### 2) La semiautomatizada.

En la impresión de grabados de zinc sobre las cintas a través de máquinas impresoras de golpe.

## COMPETENCIA:

Integrada en su mayoría por otras empresas familiares y de tamaño pequeño, pero también existen grandes corporaciones. Las pequeñas empresas son importantes de considerar, pero no relevantes, ya que la antigüedad de esta empresa en el mercado pesa sobre la inexperiencia de las nuevas pequeñas empresas. Sin embargo, es importante señalar la posición de la empresa frente a otras de tamaño mediano y grande, a través de una evaluación en cuanto a servicio, precio, calidad e imagen.

EMPRESA	SERVICIO	CALIDAD	PRECIO	IMAGEN
ETIQUETAS ARTISTICAS, S.A.	BUENO	BUENA	BAJO	MUY BUENA
ROSPATCH MEXICANA, S.A. DE C.V.	BUENO	EXCELENTE	ALTO	MUY BUENA
TELAETIQUETA, S.A.	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	FORMANDOSE

#### DESEMPEÑO DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA.

No cuenta con elaboradas técnicas de administración, existe centralización de autoridad y toma de decisiones, pero a través de gran intuición y esfuerzo, el desempeño administrativo ha sabido coordinar los recursos y se han sentado algunas bases sólidas para fincar el desarrollo de la organización.

#### 5.2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde su fundación en 1944, TELAETIQUETA, S.A ha encaminado sus objetivos y políticas a satisfacer las necesidades del mercado

Esta empresa nace bajo el nombre de ETIQUETAS DE TELA, S.A. como una empresa familiar pionera en la fabricación de etiquetas estampadas. El inicio de la fabricación de etiquetas estampadas se debió principalmente a.

- El deseo de los empresarios de abarcar un nuevo mercado.
- Los requerimientos del mercado que marcan la necesidad de nuevos productos.

En sus inicios contaba con 20 cabezas de telar para el tejido de las cintas de tela, 1 urdidor para las bobinas de hilo a tejer, 1 caldera de vapor para el blanqueado de la tela, 1 cortadora, 3 máquinas de impresión (2 de golpe y 1 rotativa) y 1 secadora de vapor para las cintas.

Es importante señalar que en sus inicios esta empresa tuvo gran auge y permitió fortalecer el nacimiento de una empresa dedicada a la fabricación de grapas, la cual en la actualidad se ha constituido como la empresa pionera y líder en la rama industrial de la fabricación de grapas estándar (de escritorio) y grapas industriales.

Podemos observar que los empresarios asumieron riesgos con creatividad e innovación, lo que permitió que sus empresas trascendieran y participaran en su contexto ambiental, generando cambios que las situaron en posiciones ventajosas.

Estas empresas estaban establecidas en la Cd de México, pero el progreso natural del país originó la evolución de la industria de las grapas, creándose nuevas y variadas necesidades en lo referente a engrapado, clavado y cosido, por lo que se requerían nuevas instalaciones y mayor capacidad productiva para satisfacer estas demandas. El esfuerzo, dedicación y habilidad de los empresarios para aprovechar oportunidades motivó una exhaustiva búsqueda para la nueva localización de la planta de acuerdo a las nuevas necesidades y a los recursos disponibles. Así, en 1968 se trasladan al Estado de México, aprovechando los estímulos fiscales que el Gobierno del estado otorgó para el fomento de la inversión privada en nuevas zonas industriales y el desarrollo del Municipio de Naucalpan de Juárez. Estos estímulos se concedieron por un periodo de 10 años y fueron los siguientes.

- \* Por los primeros 3 años, reducción del 75% del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles por la venta de sus productos.
- \* Por los siguientes 4 años, reducción del 50% del mismo gravámen.
- \* Por los últimos 3 años, reducción del 37.50%

Cuando se trasladan al Estado de México, la empresa de etiquetas cambia su nombre al de TELAETIQUETA, S.A., ya que existía una empresa denominada Etiquetas de México y había confusiones de imagen en el mercado.

El crecimiento de la empresa de las grapas distrajo la total atención de los empresarios, dejando en el rezago a la empresa de las etiquetas estampadas, por lo que se otorga en concesión a una nueva administración. Aún con los estímulos fiscales, los recursos de la nueva administración eran escasos y no podían satisfacer las necesidades de la empresa, ni las del mercado. Además de la falta de capital, no hubo suficiente atención técnica, por lo que la calidad de los productos decayó, así como la imagen sólida, profesional y competitiva que se tenía en el mercado. La falta de visión y experiencia, el mal uso de los recursos y la enfermedad del nuevo administrador, llevaron en 1985 al paro total de la fábrica. Es entonces, cuando los empresarios que le dieron origen, piden resultados y ven el inadecuado uso y manejo que se ha hecho de ella. Debido a que sus

esfuerzos e intereses están centrados en el emporio de las grapas, TELAETIQUETA, S.A se convierte en una carga, por lo que deciden venderla. El administrador a cargo no es capaz de mantenerla en una posición estable y redituable, además de que no cuenta con capacidad económica para comprarla, por lo que se ofrece a terceros.

A mediados de 1985, una nueva generación de jóvenes empresarios mexicanos, con poca experiencia en el ramo de las etiquetas estampadas, pero con mucho entusiasmo, adquieren esta pequeña empresa asumiendo riesgos y enfrentando los siguientes retos:

- Fortalecer la identidad organizacional.
- Financiar la producción.
- Sanear la imagen que se tiene en el mercado y recuperar la cartera de clientes.
- Mejorar el sistema administrativo.

Estos desafíos representan el compromiso de los empresarios de que TELAETIQUETA, S.A. asumirá riesgos y cambios con profesionalismo y creatividad.

Actualmente es una pequeña empresa familiar que opera con una planta de 10 obreros, 1 auxiliar de oficina, 3 vendedores comisionistas y la hábil dirección de sus empresarios. Hoy en día, tiene una imagen y posición en el mercado de profesionalismo que día a día va solidificándose. Sin embargo, los retos y desafíos son continuos, su natural crecimiento ha obligado a que sus funciones, relaciones y necesidades sean más complejas, lo que ha creado la necesidad de marcar nuevas líneas de acción que satisfagan las cambiantes y crecientes exigencias de su entorno y de sus participantes, a fin de seguir asegurando e incrementar en lo posible su permanencia, calidad y eficiencia. Es por ello que se propone al proceso de cambio planeado como una herramienta que le permitirá lograr este fin.

## 5.2.2. IMPORTANCIA ECONOMICA Y TRASCENDENCIA SOCIAL

TELAETIQUETA, S.A. es una empresa que tiene su importancia en el sector industrial, debido a que los productos y servicios que ofrece satisfacen las necesidades de muchas otras empresas del ramo textil. Por ejemplo, sus productos satisfacen las necesidades de etiquetado de prendas de vestir, prendas íntimas, blancos, etc., en aplicaciones y usos tales como: instrucciones de lavado, composición de materiales, tallas, datos generales del fabricante y/o distribuidor, etc.

Otro aspecto importante es lo que se refiere a la industria de las etiquetas estampadas, debido a que fue empresa pionera de esta industria, y aunque en la actualidad, existen empresas más fuertes, en su momento marcó la directriz del desarrollo de esta rama industrial en México

Su trascendencia social se basa en

- Generar empleos.
- Ser pionera de la industria de las etiquetas en México.
- Contribuir al desarrollo y capacitación de su personal.
- Participar activamente en el desarrollo de su comunidad a través del pago oportuno de impuestos y contribuciones.

Esto significa que TELAETIQUETA, S.A., aún siendo una organización pequeña, es dinámica y está en constante interacción con su medio ambiente, donde ejerce una influencia de considerable importancia. Primero, porque sus productos forman parte complementaria de la fabricación de muchos otros elaborados por otras empresas. Segundo, porque mantiene relaciones con otras organizaciones, participando activa y continuamente en el contexto ambiental del que forma parte

### 3.2.3. CARACTERISTICAS INTERNAS

Un aspecto importante para conjugar esfuerzos y orientar acciones es la difusión de los objetivos organizacionales. Estos objetivos se resumen en:

- Satisfacer las necesidades del mercado con productos y servicios de calidad.
- Consolidar y mejorar su posición en el mercado.
- Contribuir al bienestar y desarrollo del personal

Para el logro de estos objetivos, TELAETIQUETA, S.A. cuenta con 11 trabajadores, 10 involucrados directamente en la manufactura de los productos y 1 auxiliar de oficina. Al ser una pequeña empresa de tipo familiar tiene una estructura organizativa y administrativa muy sencilla, que se detalla a continuación.

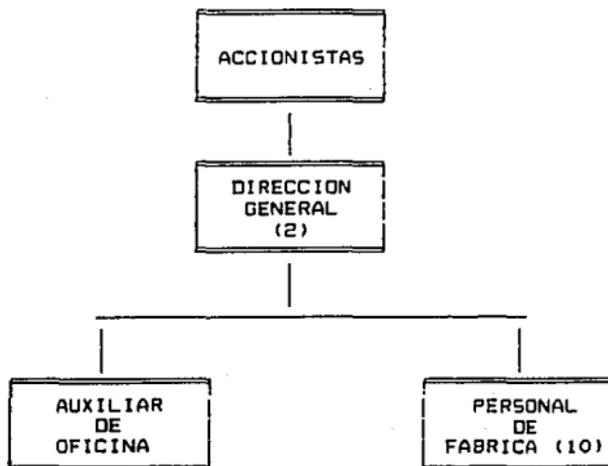
---

---

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE TELAETIQUETA, S.A  
A JUNIO DE 1992

---

---



1) Dirección General.

Integrada por los empresarios, quienes realizan las funciones de.

- ✕ Toma de decisiones en todas las áreas
- ✕ Recursos humanos selección, contratación, desarrollo y capacitación, seguridad e higiene.
- ✕ Adquisiciones y suministros
- ✕ Tesorería, crédito y cobranzas, contabilidad general, movimientos y operaciones bancarias
- ✕ Entregas de pedidos.
- ✕ Supervisión y control en todas las áreas

2) Auxiliar de Oficina:

Realiza funciones generales de oficina como archivo, elaboración de facturas, polizas, nómina, captura de información y apoyo en todas las funciones de la dirección.

3) Personal de Fábrica.

Comprende el área de producción donde se manufacturan los productos que se ofrecen

Adicionalmente, a las relaciones formales que la empresa mantiene con los grupos anteriores, TELAETIQUETA, S A mantiene relaciones con un grupo externo a la empresa que incluye a los 3 vendedores comisionistas que realizan la función de comercialización del producto y que representan el punto de enlace con el mercado. Comprende también 1 asesor externo en cuanto a sistemas para el registro de operación y elaboración de estados financieros para la toma de decisiones, 1 asesor fiscal-contable para el pago oportuno de impuestos y contribuciones y 1 dibujante para la elaboración de bocetos y originales.

TELAETIQUETA, S.A. ofrece a sus trabajadores algunas prestaciones adicionales a las de ley, como son servicio de comedor, préstamos, despensas navideñas y ropa de trabajo. Tiene gran interés en atraer y retener personal capaz y responsable que le permita el logro de los objetivos organizacionales, por lo que sabe que crear un ambiente agradable de trabajo fortalecerá el compromiso del personal hacia tal fin.

En lo que se refiere a recursos materiales cuenta con instalaciones adecuadas y suficientes. La maquinaria y el equipo que utiliza no son de alta tecnología, pero se han hecho modificaciones e innovaciones que han permitido hacer más eficiente la producción. Sin embargo, se reconoce la necesidad de modernizar la planta productiva, lo que significa grandes inversiones en maquinaria y equipo modernos que soporten un crecimiento y auge. Para empezar, se ha adquirido un moderno sistema de cómputo para agilizar la función contable en el registro de operaciones, la elaboración de reportes y la optimización de recursos.

A continuación se detalla el proceso productivo para mayor comprensión de las necesidades y potencialidades de esta empresa.

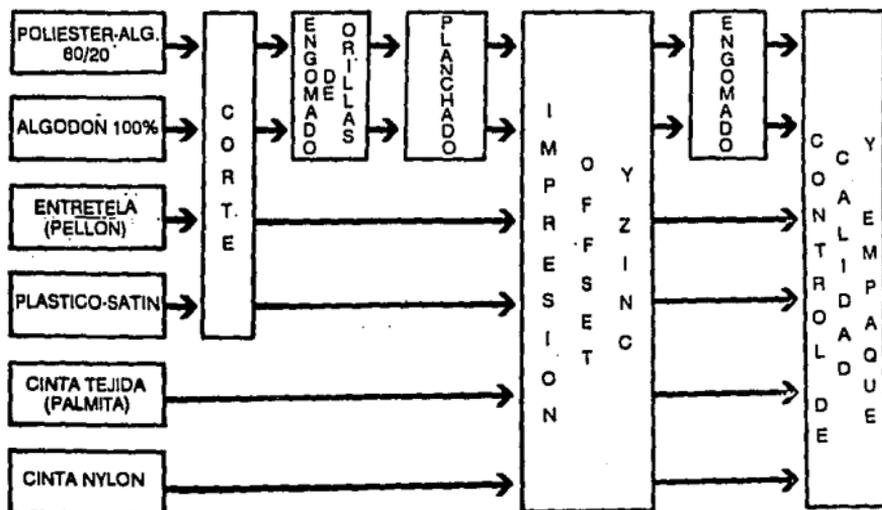
---

---

PROCESO PRODUCTIVO DE TELAETIQUETA, S.A

---

---



Primero, es importante señalar cuales son las materias primas y materiales que TELAETIQUETA, S.A utiliza en la elaboración de sus productos:

✱ TELA.

Poliéster-algodón 80/20, algodón 100%, entretela o pellón, plástico satin, cinta tejida de algodón 100% o palmita, y cinta nylon.

✱ TINTAS.

Para offset y process.

✱ OTROS.

Gomas, solventes, grabados en láminas de zinc, películas o positivos, emulsiones y soluciones varias.

Al recibo de la orden de fabricación, se selecciona el material adecuado y se procede a seguir el siguiente proceso productivo.

1) C O R T E .

Según las especificaciones de la orden de fabricación y de acuerdo al material, las piezas de tela de poliéster-algodón, algodón, pellón y plástico satin se cortan en cintas de 10, 13, 16, 19, 22, 25, 30, 35, 40, 45 o 50 mm de ancho. Las cintas de palmita y nylon no pasan por este proceso, ya que se compran en cintas del ancho requerido.

2) ENGOMADO DE ORILLAS.

Los rollos de cinta de pol./alg. y alg. 100%, se pasan por entre dos rodillos de bronce que giran inversamente uno del otro y que se bañan de goma situada en charolas debajo de cada rodillo. Al introducir el rollo de cinta, sus orillas se bañan de goma, lo que impide al secarse, que se deshilachen en los demás procesos, y ya terminada la etiqueta, en el lavado de las prendas de las que formará parte la etiqueta.

3) P L A N C H A D O .

Las cintas de pol./alg. y alg. 100% se someten a este proceso para asentar la pelusa de la tela, a fin de que la impresión quede más uniforme.

4) I M P R E S I O N .

El proceso de impresión se puede realizar de dos formas y la distribución se hace de acuerdo a las cargas de trabajo y en pedidos recurrentes en base a la elaboración de pedidos anteriores, es decir, si se tienen grabados o películas. Estos tipos de impresión son:

#### \* Impresión en Zinc.

Según las características de la impresión que llevará la etiqueta, se mandan a hacer grabados en láminas de zinc, los cuales se acomodan según distancias y ancho de la cinta en máquinas impresoras de golpe. Esta impresión puede ser a 1 o 2 colores y se aplica a cualquier material, excepto al plástico satin, ya que las tintas que se utilizan en este proceso no tienen un alto grado de adhesión a este material y se corre la impresión.

#### \* Impresión en Offset.

Según las especificaciones del cliente se mandan a hacer positivos-negativos del dibujo original previamente autorizado por el cliente, a través de un proceso de revelado se transfiere a un marco de malla de nylon. Este proceso de impresión es manual, se aplica a cualquier material y debido a la laboriosidad que implica el que este trabajo sea manual, sólo se imprime a 1 tinta.

#### Revelado de Positivos.

Un marco de madera con malla de nylon se baña con emulsiones y soluciones especiales que se dejan secar por 10 minutos, se le sobrepone el positivo y se le aplica calor directo de focos de 200 watts por 3 minutos, se enjuaga y el positivo queda grabado sobre la malla de nylon.

#### 5) ENGOMADO.

Las cintas impresas de pol/alg. y de alg. 100% se pasan por una máquina que las apresta con la misma goma que se utilizó para el engomado de orillas, este proceso es a presión entre 2 rodillos, 1 de cobre y otro de hule, que bañan la cinta de goma por los dos lados. Para su secado, la cinta continúa pasando entre rodillos de aluminio que están calientes por medio de una resistencia. Este proceso de apresto se aplica para dar consistencia a las etiquetas.

#### 6) CONTROL DE CALIDAD Y EMPAQUE.

Se revisa la impresión y se hacen rollos de 50 metros cada uno que se empacan para entregar al cliente solicitante.

### 5.3. INVESTIGACION DE CAMPO

El objetivo de la investigación de campo es el de determinar la situación interna de la empresa TELAETIQUETA, S.A. a través de la aplicación de cuestionarios. Este instrumento de recolección de datos se aplicó a todo el personal de la empresa, debido a que la población de trabajadores es muy pequeña, de tal manera, que se llegarán a conclusiones y recomendaciones acertadas sobre el problema planteado.

#### 5.3.1. DELIMITACION DEL UNIVERSO

Como se ha explicado anteriormente, el cuestionario se aplicó a todo el personal de la empresa denominada TELAETIQUETA, S.A. Se considera un universo de 11 personas, 10 involucradas en el proceso de elaboración de los productos, y 1 auxiliar de oficina, por lo que se aplicaron 11 cuestionarios.

Se ha decidido aplicar el cuestionario a todo el personal de la organización, ya que ellos son los expertos y los que mejor saben las necesidades y limitaciones para ser más productivos y eficientes en el desempeño de su trabajo. A través de sus apreciaciones se podrán detectar eficiencias o deficiencias, y marcar la pauta para tomar medidas de adaptación y mejoramiento.

#### 5.3.2. DESCRIPCION DEL CUESTIONARIO APLICADO

A través del instrumento de recolección de datos se pretende evaluar el sentir del personal respecto a la trayectoria y posición de la empresa frente a un entorno dinámico y turbulento.

El cuestionario comprende aspectos encaminados al nivel educativo, tecnología e innovación, productividad, ambiente laboral y la apreciación del personal sobre la situación general y administración de la empresa.

Las preguntas referentes a la educación, tienen como finalidad señalar el nivel educativo de los trabajadores. La educación es la fuerza guiadora que da dirección a la vida, de hecho, la dirección que tome una sociedad depende de las oportunidades de educación que se proporcione a la gente. De igual forma, en la empresa, el nivel de educación de los trabajadores determina y contribuye a un mejor entendimiento y cooperación.

La tecnología es un factor que incide notablemente en el progreso de cualquier empresa. Las preguntas referentes a este aspecto pretenden obtener información que permita detectar las apreciaciones del personal frente a este elemento, así como, a la innovación y mejora de los productos.

En lo referente a la productividad, se obtendrá información en cuanto al desperdicio de materia prima y la calidad del trabajo y de las unidades que se producen. Se determinarán los cambios y medidas instrumentados por la dirección. La productividad es un elemento de gran importancia, ya que en él se apoya la sobrevivencia y desarrollo de una empresa en tiempos de cambio acelerado.

Las preguntas sobre el ambiente laboral son relevantes, ya que de éste depende la actitud, buena o mala, frente al trabajo. Una actitud negativa permite que las relaciones dentro de la organización se deterioren y se refleja como un obstáculo para el desarrollo sano de la empresa.

El punto que se refiere a la apreciación de la administración determinará la confianza que el trabajador tiene en su organización, grado en el cual deseará aportar algo para asegurar el porvenir de la empresa de la que forma parte.

### S.3.3. CUESTIONARIO APLICADO:

A continuación se presenta el cuestionario aplicado al personal de TELAETIQUETA, S.A.

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE TELAETIQUETA, S.A  
PARA EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO  
DE LA SITUACION DE LA EMPRESA

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario tiene por objetivo recolectar información suficiente para evaluar el sentir del personal respecto a la trayectoria y posición de su organización frente a un entorno dinámico. Comprende aspectos referentes al nivel educativo, tecnología e innovación, productividad, ambiente laboral y la apreciación del personal sobre la administración de la organización. La información obtenida de sus respuestas colaborará con el desarrollo del Seminario de Investigación que detectará eficiencias o deficiencias y propondrá nuevas medidas de acción y mejoramiento, por lo que se suplica conteste de manera clara, precisa y objetiva.

I. Datos Generales:

Edad

- a) Entre 10 y 19 años \_\_\_\_\_
- b) Entre 20 y 29 años \_\_\_\_\_
- c) Entre 30 y 39 años \_\_\_\_\_
- d) Entre 40 y 49 años \_\_\_\_\_
- e) Entre 50 y 59 años \_\_\_\_\_
- f) Entre 60 y 69 años \_\_\_\_\_
- g) 70 años y más. \_\_\_\_\_

Sexo

- a) Masculino \_\_\_\_\_
- b) Femenino \_\_\_\_\_

Escolaridad

- a) Educación Pre-escolar \_\_\_\_\_
- b) Educación Primaria \_\_\_\_\_
- c) Educación Secundaria \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

Estado Civil

- a) Soltero \_\_\_\_\_
- b) Casado \_\_\_\_\_
- c) Otro \_\_\_\_\_

## II. Preguntas sobre Tecnología:

1. ¿Qué grado de actualización, considera Ud. que tiene la maquinaria y el equipo que utiliza en su trabajo?

- a) Moderna y actual \_\_\_\_\_
- b) Anticuada y obsoleta \_\_\_\_\_
- c) Aceptable \_\_\_\_\_

2. ¿Cree Ud. que se han hecho cambios importantes en los sistemas y técnicas para mejorar el trabajo?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
- c) Sólo pequeñas mejoras \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo cree que es la capacitación para el mejor desempeño de su trabajo?

- a) Mala y poca \_\_\_\_\_
- b) Regular y esporádica \_\_\_\_\_
- c) Buena y frecuente \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo cree que es el desarrollo de nuevos y/o diferentes productos?

- a) Nulo, no hay \_\_\_\_\_
- b) Regular y esporádico \_\_\_\_\_
- c) Frecuente \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo cree que es la modificación y mejora de los productos ya existentes?

- a) Nulo, no hay \_\_\_\_\_
- b) Regular y esporádico \_\_\_\_\_
- c) Frecuente \_\_\_\_\_

### III. Preguntas sobre Productividad:

6. ¿Cómo cree que es el desperdicio de materia prima y materiales que utiliza en su trabajo?

- a) Es menor \_\_\_\_\_
- b) Es igual \_\_\_\_\_
- c) Es mayor \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo cree que es la calidad de su trabajo?

- a) Es peor \_\_\_\_\_
- b) Es igual \_\_\_\_\_
- c) Es mejor \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera que es la cantidad o volumen de producción?

- a) Es menor \_\_\_\_\_
- b) Es igual \_\_\_\_\_
- c) Es mayor \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera que son los tiempos de entrega de su trabajo?

- a) Hay grandes demoras y retrasos, es peor \_\_\_\_\_
- b) Es igual \_\_\_\_\_
- c) Es mejor \_\_\_\_\_

### IV. Preguntas sobre el Ambiente de Trabajo:

10. ¿Cómo se siente en su empresa, está a gusto?

- a) Mal \_\_\_\_\_
- b) Regular \_\_\_\_\_
- c) Muy bien \_\_\_\_\_

11 ¿Cómo siente que es la relación con sus compañeros de trabajo?

- a) Amigable y de compañerismo \_\_\_\_\_
- b) Fria e indiferente \_\_\_\_\_
- c) Conflictiva \_\_\_\_\_

12 ¿Qué grado de integración siente con su grupo de trabajo?

- a) Poca \_\_\_\_\_
- b) Regular \_\_\_\_\_
- c) Mucha \_\_\_\_\_

13 ¿Siente que el desempeño que realiza en su trabajo es reconocido por la dirección?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

14 ¿Considera que Ud apoya y participa en las decisiones de la dirección?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

IV. Preguntas sobre la apreciación y perspectivas del Personal hacia la empresa:

15. Evalúe como mala, regular o buena cada uno los siguientes aspectos de las diferentes administraciones que ha vivido

	ADMINISTRACION		
	1	2	3
a) Interés hacia el personal	---	---	---
b) Introducción de nuevos sistemas, técnicas de trabajo y maquinaria	---	---	---
c) Educación, capacitación y adiestramiento	---	---	---
d) Modificación y mejora de productos	---	---	---

16. ¿Cómo cree que es la imagen que tienen los productos que elaboran y la empresa en el mercado. (llamése Clientes, Competencia, Proveedores, Otros, )?

- a) Buena imagen \_\_\_\_\_
- b) Sin imagen \_\_\_\_\_
- c) Mala imagen \_\_\_\_\_

17. ¿Cuál cree que es la orientación principal que se lleva en el desempeño del trabajo?

- a) Hacia la calidad (mejor) \_\_\_\_\_
- b) Hacia la cantidad (más) \_\_\_\_\_
- c) Ambos (más y mejor) \_\_\_\_\_

18 ¿Cómo ha sido su apreciación general de la empresa desde su ingreso?

- a) Peor y en decadencia \_\_\_\_\_
- b) Ha permanecido igual \_\_\_\_\_
- c) Satisfactoria y en aumento \_\_\_\_\_

19 ¿Siente que puede aportar algo más para el desarrollo futuro de su organización?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

¿Qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20 ¿Cuáles son las expectativas que siente frente a su empresa, que espera de ella?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION

### 5.3.4. TABULACION, GRAFICAS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

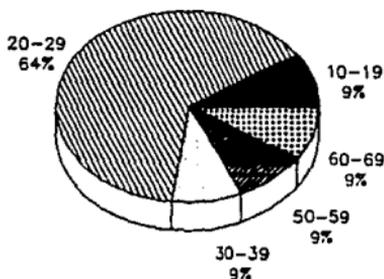
#### I. Datos Generales:

##### Edad

a) Entre 10 y 19 años	1	9 %
b) Entre 20 y 29 años	7	64 %
c) Entre 30 y 39 años	1	9 %
d) Entre 40 y 49 años	0	0 %
e) Entre 50 y 59 años	1	9 %
f) Entre 60 y 69 años	1	9 %
g) 70 años y más	0	0 %

Esto significa que el 64% del universo tienen entre 20 y 29 años, lo que representa mucha fuerza de trabajo joven y con vitalidad, capaz de emprender nuevas acciones sin resistencia. Por otro lado, un 9% representa a personas entre 60 y 69 años, quienes por el contrario presentarán resistencia al cambio, ya que están acostumbrados a hacer las cosas a su manera y el cambio les ofrece inseguridad.

#### EDAD DE LA POBLACION

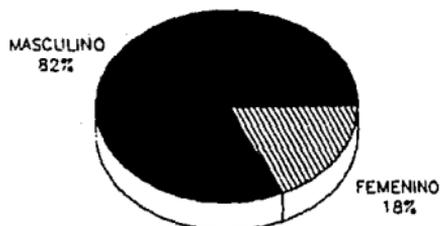


## Sexo

a) Masculino	9	82 %
b) Femenino	2	18 %

El 82% de la población total de la empresa está constituido por personas del sexo masculino, y sólo el 18% lo constituyen mujeres. Según la evolución de la empresa, nunca antes habían laborado en ella personas del sexo femenino, sin embargo, esto representa la liberalidad de las mujeres y el derecho igual a ambos sexos a las oportunidades de trabajo, reflejo del cambio de valores de la sociedad. En el aspecto interno de la empresa, es necesario, que se tomen en cuenta las necesidades y características propias de las mujeres para poder satisfacerlas en lo posible.

## SEXO DE LA POBLACION



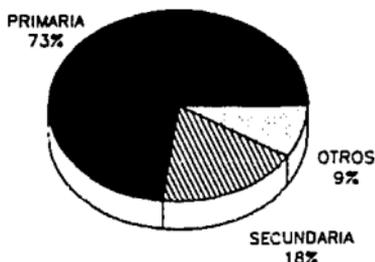
## Escolaridad.

a) Educación Pre-escolar.	0	0 %
b) Educación Primaria	8	73 %
c) Educación Secundaria.	2	18 %
d) Otros.	1	9 %

El nivel de educación de las personas que conforman una organización determina el nivel educativo y cultural del grupo del que forman parte. Al respecto, se observa que el 73% del personal tiene educación primaria, aunque algunos no terminaron, por lo menos saben leer y escribir. Sólo un 18% pudo terminar sus estudios primarios y continuar con la enseñanza secundaria, y sólo el 9% pudo continuar con estudios superiores. Este porcentaje del 9% corresponde al auxiliar de oficina que cursó estudios de preparatoria y comerciales.

Es importante conocer las necesidades de educación que el personal tiene, ya que uno de los objetivos que las empresas deben tener e intentar lograr es el desarrollo integral de sus participantes, de tal manera, que no sólo se les considere como unidades de producción, cuya única necesidad frente a su empresa sea la remuneración, sino que se le ubique como un ser con necesidades familiares, culturales, recreativas y de estima.

## ESCOLARIDAD DE LA POBLACION

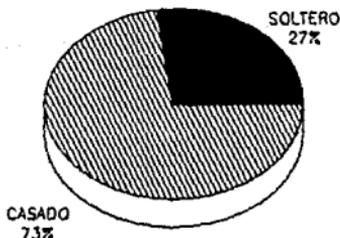


### Estado Civil.

a) Soltero.	3	27 %
b) Casado.	8	73 %
c) Otro	0	0 %

La mayoría del personal, el 73%, está casado, y sólo un 27% sigue soltero. Este análisis es muy importante, ya que las necesidades de un jefe de familia no son las mismas que las de una persona soltera. Por un lado, pueden representar, las personas casadas mayor responsabilidad frente a su trabajo por la necesidad de mantener una familia, y por otro, estas necesidades son crecientes y habrá de analizarse si la empresa las puede satisfacer o no.

### EDO. CIVIL DE LA POBLACION



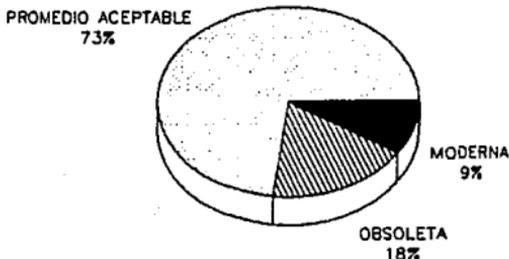
### PREGUNTA 1.

¿Qué grado de actualización, considera Ud., que tiene la maquinaria y el equipo que utiliza en su trabajo?

a) Moderna y actual.	1	9 %
b) Anticuada y obsoleta.	2	18 %
c) Aceptable	8	73 %

El 73% del personal considera que la maquinaria y equipo que utiliza para el desempeño de su trabajo es de un nivel tecnológico aceptable, el 18% lo considera obsoleto y anticuado y sólo un 9% lo cree moderno. Esto nos lleva a concluir que aunque la empresa no cuenta con el equipo más avanzado, está situada dentro de lo que básicamente otras empresas del mismo giro utilizan. Pero el 18% que lo considera obsoleto, hace suponer la existencia de equipos que pueden realizar el trabajo con mayor rapidez y eficiencia, es importante señalar que los cambios tecnológicos son rápidos y nunca se puede estar al día, además de que cuestan mucho. Sin embargo, a través del tiempo, esta empresa ha presentado una característica importante de señalar, y que se refiere al desarrollo de una tecnología propia y que consiste en la implantación de nuevos sistemas y métodos de producción a las máquinas y procesos ya existentes.

### NIVEL DE ACTUALIZACION Y/U OBSOLESCENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPO



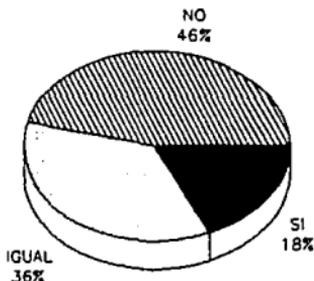
PREGUNTA 2 .

¿Cree Ud., que se han hecho cambios importantes en los sistemas y técnicas para mejorar el trabajo?

a) Si	2	18 %
b) No	5	46 %
c) Sólo pequeñas mejoras.	4	36 %

En esencia, las técnicas y métodos de producción han permanecido igual, ya que el 36% considera que sólo se han hecho pequeñas mejoras. El 46% considera que no se han hechos cambios en los métodos de trabajo, y un 18% considera que sí. Esto significa que los procesos de producción han sido los mismos desde hace mucho tiempo y que las modificaciones que se han hecho son tan pequeñas y representan cambios mínimos que no han sido percibidos por la totalidad del personal.

CAMBIOS IMPORTANTES EN SISTEMAS  
Y TECNICAS DE TRABAJO



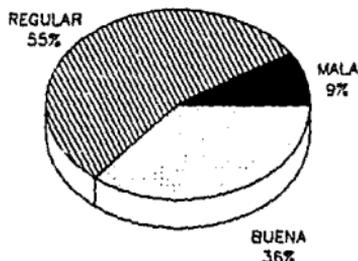
### PREGUNTA 3

¿Cómo cree que es la capacitación para el desempeño de su trabajo?

a) Mala y poca.	1	9 %
b) Regular y esporádica.	6	55 %
c) Buena y frecuente	4	36 %

El 55% considera que la capacitación y el desarrollo que se les proporciona es regular y esporádico, mientras que el 36% encuentra satisfecha su necesidad de capacitación en un alto grado, el 9% no cree que la capacitación y desarrollo que se da sea buena y suficiente. Esto hace suponer que aunque si existe capacitación, ésta no cubre las necesidades de los trabajadores por lo que existe cierto grado de insatisfacción al respecto. Se manifiesta un gran interés del personal a mayor preparación para el mejor desempeño del trabajo.

#### NIVEL DE CAPACITACION Y DESARROLLO AL PERSONAL



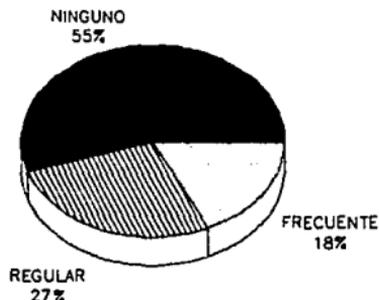
PREGUNTA 4.

¿Cómo cree que es el desarrollo de nuevos y/o diferentes productos?

a) Nulo, no hay	6	55 %
b) Regular y esporádico.	3	27 %
c) Frecuente.	2	18 %

Las respuestas a esta pregunta son muy negativas, ya que consideran en un 55% que no existe desarrollo de nuevos productos, el 27% considera que las innovaciones son regulares y esporádicas, pero hace suponer que obedece al hecho de que cada trabajo que se realiza es considerado diferente de acuerdo a las especificaciones que cada cliente solicita. En esencia, el producto que se ofrece es el mismo y sólo varía de acuerdo a los requerimientos específicos de cada orden de producción.

DESARROLLO DE NUEVOS Y/O DIFERENTES PRODUCTOS



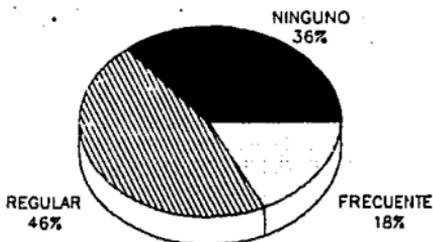
### PREGUNTA 5

¿Cómo cree que es la modificación y mejora de los productos ya existentes?

a) Nulo, no hay.	4	36 %
b) Regular y esporádico.	5	46 %
c) Frecuente	2	18 %

Esta pregunta tiene relación directa con la anterior, y aquí se muestra que el 36% considera que no hay modificaciones a los productos existentes y sólo el 46% considera modificaciones regulares

### NIVEL DE MEJORAMIENTO Y/O MODIFICACION DE PRODUCTOS YA EXISTENTES



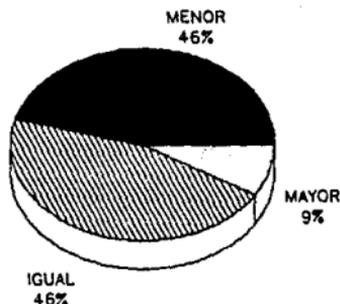
## PREGUNTA 6

«Cómo cree que es el desperdicio de materia prima y materiales que utiliza en su trabajo?»

a) Es menor	5	45.5 %
b) Es igual	5	45.5 %
c) Es mayor	1	9 %

Aquí, las opiniones están divididas, se considera en un 45.5%, la disminución de desperdicio de materia prima y otro tanto igual considera que el desperdicio sigue igual. Sólo un 9% considera que el desperdicio es mayor. Al respecto habría de señalar que se observara el por qué del incremento del desperdicio, que tal vez corresponda a falta de supervisión y control en alguna etapa del proceso de producción, a la falta de calidad de la materia prima, o bien, pudiera ser el caso de que exista personal nuevo al que se le esté enseñando y mientras aprende a producir con calidad saca mucho desperdicio. En general, la disminución de desperdicio refleja un mejor aprovechamiento de los recursos y materias primas y, por tanto, representa mayor productividad.

### NIVEL DE DESPERDICIO EN RELACION A LA PRODUCCION



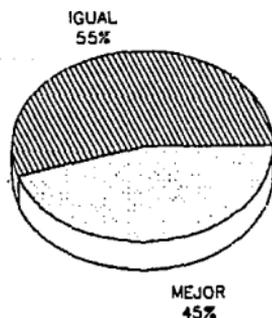
## PREGUNTA 7 .

¿Cómo cree que es la calidad de su trabajo?

a) Es peor	0	0 %
b) Es igual	6	55 %
c) Es mejor	5	45 %

El 45% del personal considera que la calidad de su trabajo es mejor y el 55% considera que la calidad ha permanecido igual. Tal vez, pudieramos relacionar esta pregunta con la que se refiere a la capacitación y desarrollo, ya que si se proporciona suficiente capacitación para el desempeño del trabajo, esto significa que las labores se harán mejor y por lo tanto, la calidad del trabajo aumentará.

### NIVEL DE CALIDAD EN EL TRABAJO



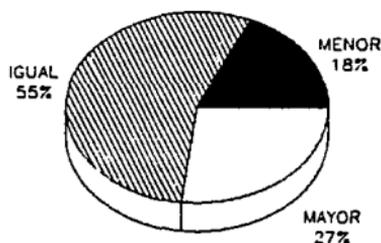
## PREGUNTA 8 .

«Cómo considera que es la cantidad o volúmen de producción?»

a) Es menor	2	18 %
b) Es igual	6	55 %
c) Es mayor	3	27 %

El 18% considera que la cantidad de unidades producidas ha disminuido, el 55% considera que es igual y sólo un 27% cree que el volúmen de producción ha aumentado. Al respecto habría que hacer un análisis detallado respecto a las causas que motiven la disminución del volúmen producido, por un lado puede ser la contracción del mercado, la falta de ventas, y por tanto, de órdenes de producción, y en relación a que un porcentaje del 27% considera que ha aumentado, sería conveniente analizar la distribución de las cargas de trabajo para que sea más o menos igual para todos. Pudiera ser que algunas unidades o procesos tengan mucho trabajo, mientras que otros no.

### NIVEL DEL VOLUMEN DE PRODUCCION



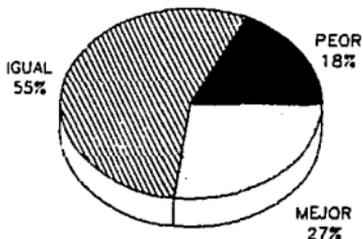
## PREGUNTA 9

¿Cómo considera que son los tiempos de entrega de su trabajo?

a) Hay grandes demoras y retrasos. es peor	2	18 %
b) Es igual	6	55 %
c) Es mejor	3	27 %

El 55% considera que su trabajo es entregado con la misma oportunidad, mientras que el 27% considera que la oportunidad de entrega es mejor y sólo un 18% entrega su trabajo con retraso y demora. Es necesario que se analicen las causas de la demora y rapidez de entregas. En relación a la pregunta anterior, si la cantidad de producción permanece igual, la oportunidad de entrega es igual también, sin embargo, el 18% que considera que tiene demoras y retrasos en la entrega de su trabajo requiere de análisis, ya que pudiera ser que no comprende la parte del proceso que le corresponde, no sabe utilizar la maquinaria y el equipo, tiene mucha carga de trabajo, la maquinaria y el equipo que usa no están en buen estado lo que le ocasiona perder tiempo y tener grandes retrasos.

### NIVEL DE OPORTUNIDAD DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA



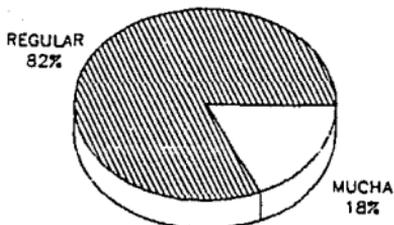
PREGUNTA 10.

¿Cómo se siente en su empresa, está a gusto?

a) Mal	0	0 %
b) Regular	9	82 %
c) Muy bien	2	18 %

El 18% del total de trabajadores siente un alto grado de satisfacción dentro de la empresa y el 82% restante se siente bien pero no del todo satisfecho. Este aspecto es de gran importancia, ya que, en la medida en que el personal se siente a gusto en su empresa, en esa misma medida realiza su trabajo con gusto y rinde más. Aún cuando hay un grado considerable de satisfacción, existen algunos factores que no permiten el máximo grado de satisfacción dentro del trabajo y habría que analizar las causas de tal insatisfacción, pudiendo ser que no esté el personal en el puesto que desea, falta de reconocimiento, desintegración con su equipo de trabajo

NIVEL DE SATISFACCION DEL PERSONAL  
EN SU AMBIENTE DE TRABAJO



PREGUNTA 11

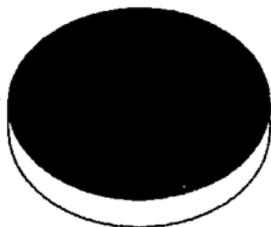
¿Cómo siente que es la relación con sus compañeros de trabajo?

a) Amigable y de compañerismo	11	100 %
b) Fría e indiferente	0	0 %
c) Conflictiva	0	0 %

La evaluación de la relación y ambiente laboral refleja resultados muy positivos, ya que el 100% lo considera como amigable y de compañerismo, esto refleja que la insatisfacción del personal en cuanto a su empresa no radica en su equipo de trabajo, por lo que cabe suponer que el trabajador no siente que la empresa satisface sus necesidades por completo

NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL SOBRE  
LA RELACION Y CLIMA LABORAL

AMIGABLE  
100%



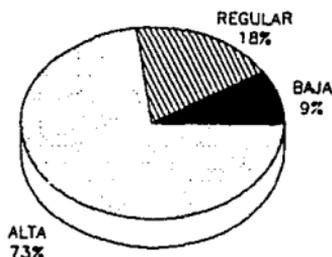
PREGUNTA 12..

¿Qué grado de integración siente con su grupo de trabajo?

a) Poca	1	9 %
b) Regular	2	18 %
c) Mucha	8	73 %

En referencia a la pregunta anterior, al sentir el 100% que el ambiente de trabajo es amigable y de compañerismo se comprende porque el 73% considera que existe una alta integración con su grupo de trabajo, sólo un 18% y un 9% consideran su integración con el resto como regular y poca respectivamente, aquí cabe señalar que tal vez por su carácter, fricciones y choque de personalidad no se han integrado por completo al equipo de trabajo, o tal vez no están interesados en mantener relaciones informales con el resto de sus compañeros.

NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL SOBRE  
LA INTEGRACION DEL GRUPO DE TRABAJO



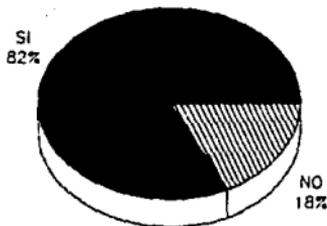
PREGUNTA 13.

¿Siente que el desempeño que realiza en su trabajo es reconocido por la dirección?

a) Si.	9	82 %
b) No	2	18 %

El 82% considera que su trabajo si es reconocido y un 18% considera que no. Esto puede significar que tal vez no se dan los estímulos necesarios que lo demuestren o los que le gustaría al personal que se le aplicasen.

NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL DEL  
RECONOCIMIENTO DE SU DESEMPEÑO



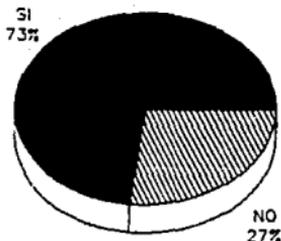
PREGUNTA 14..

¿Considera que Ud. apoya y participa en las decisiones de la dirección?

a) Si	8	73 %
b) No	3	27 %

La mayoría contestó que si apoya y no presenta resistencia a las decisiones de la dirección, mientras que un 27% contestó que no, y esto puede ser reflejo de que algunos miembros no están de acuerdo con la política administrativa de la dirección, sienten inseguridad respecto a la dirección, desean que se les tome en cuenta para tomar decisiones conjuntas y su negativa es signo de rebeldía.

NIVEL DE PARTICIPACION Y APOYO DEL  
PERSONAL HACIA LA DIRECCION



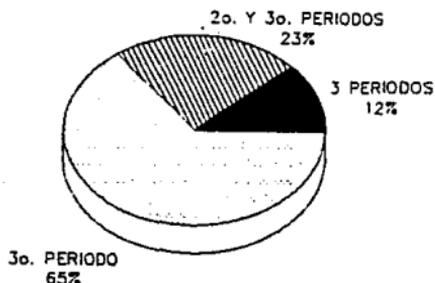
### PREGUNTA 15.

Esta pregunta se aplicó a todo el personal, pero los porcentajes mostrados en la tabulación, dependen del número de trabajadores que vivieron cada periodo

Personal que vivió los tres periodos	2	18 %
Personal que vivió el 2o y 3o	4	36 %
Personal que vive el 3o.	11	100 %

El 18% del personal ha vivido los tres diferentes periodos de transición por los que ha pasado esta empresa. El 36% ha vivido los últimos dos y el 100% comparte los desafíos y problemas actuales de la empresa.

### ADMINISTRACIONES VIVIDAS POR EL PERSONAL



Evalúe como mala, regular o buena cada uno de los siguientes aspectos de las diferentes administraciones que ha vivido:

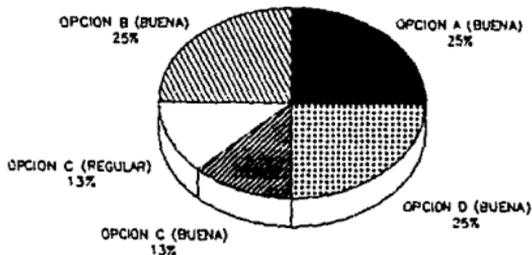
ADMINISTRACION 1

Opción.	Mala		Regular		Buena	
a)	0	0 %	0	0 %	2	100%
b)	0	0 %	0	0 %	2	100%
c)	0	0 %	1	50 %	1	50%
d)	0	0 %	0	0 %	2	100%

En el caso de la primera administración de esta empresa, que comprende de 1944 a 1968, sólo dos de los trabajadores han permanecido en la empresa desde entonces, y su apreciación general de ésta administración es muy buena, ya que los resultados demuestran que estas personas consideran que hubo un alto interés de la dirección hacia el personal, por lo que la relación laboral fue satisfactoria en alto grado

NOTA: Los porcentajes demostrados en esta tabulación, toman como población total, 100%, a los 2 trabajadores que vivieron este periodo.

NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION 1



Evalúe como mala, regular o buena cada uno de los siguientes aspectos de las diferentes administraciones que ha vivido.

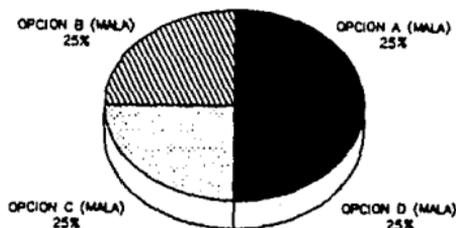
#### ADMINISTRACION 2

Opción	Mala	Regular	Buena
a)	4 100 %	0 0 %	0 0%
b)	4 100 %	0 0 %	0 0%
c)	4 100 %	0 0 %	0 0%
d)	4 100 %	0 0 %	0 0%

Donde el 36% del personal vivió este periodo que comprendió de 1968 hasta 1985. Estos resultados reflejan la insatisfacción total respecto a este periodo, ya que el personal que lo vivió considera que no hubo ningún interés hacia el personal, las técnicas de producción y la capacitación. Estos resultados demuestran que durante este periodo no hubo cambios que mejoraran la situación general de la empresa y de los trabajadores, al contrario, la inexperiencia e ineficiencia de esta dirección la llevan al paro total en 1985, hecho que se ve confirmado con las apreciaciones del personal que lo vivió.

NOTA: Los porcentajes demostrados en esta tabulación, toman como población total, 100%, a los 4 trabajadores que vivieron este periodo.

#### NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION 2



Evalúe como mala, regular o buena cada uno de los siguientes aspectos de las diferentes administraciones que ha vivido.

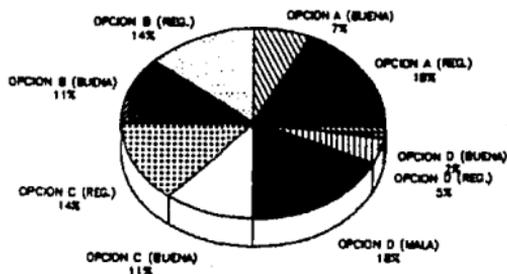
### ADMINISTRACION 3

Opción.	Mala		Regular		Buena	
a)	0	0 %	8	73 %	3	27%
b)	0	0 %	6	55 %	5	45%
c)	0	0 %	6	55 %	5	45%
d)	8	73 %	2	18 %	1	9%

Donde el 100% del personal vive este periodo que comprende desde 1985. En general, las apreciaciones del personal hacia este periodo son favorables, en relación a la administración anterior. Como esta administración es la vigente y es la que nos importa para el análisis y desarrollo de este Seminario de Investigación, los resultados arrojados en esta pregunta confirman las respuestas obtenidas en preguntas anteriores y además, nos sirven de referencia para plantear los siguientes supuestos.

La administración 1, fue una época de gran auge, donde el personal encontró gran satisfacción en el desempeño de sus trabajadores, porque había interés y empeño de la dirección hacia las necesidades de la empresa y de sus participantes. La administración 2, es un periodo de estancamiento, donde la falta de habilidad del responsable de la empresa para la adecuada administración y coordinación de recursos, lleva al fracaso y a la insatisfacción y deterioro de la imagen del personal hacia su organización. La administración 3, es un periodo que refleja gran esfuerzo y entusiasmo por mejorar la situación general de la empresa. Los resultados obtenidos en esta pregunta se pueden confirmar en las respuestas de las preguntas anteriores. Esta apreciación indica que el personal está en posición de contribuir al mejoramiento y desarrollo de este nuevo periodo.

### NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION 3



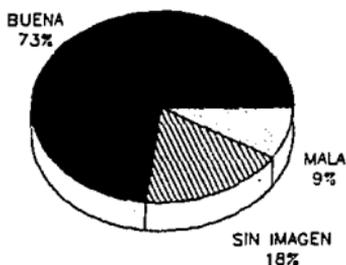
#### PREGUNTA 16.

¿Cómo cree que es la imagen que tienen los productos que elaboran y la empresa en el mercado, (llamase Clientes, Competencia, Proveedores, Otros)?

a) Buena imagen	8	73 %
b) Sin imagen	2	18 %
c) Mala imagen	1	9 %

El 9% considera que los productos que se elaboran en la empresa y la organización misma, no tienen imagen suficiente o la tienen mala frente a otros productos y empresas similares que existen en el mercado. El 73% considera que se tiene una buena imagen de ellos, y el 18% cree que no existe tal imagen. A esto último, es importante señalar que no puede existir una falta de imagen, ya sea buena o mala, pero hay imagen. Esta respuesta puede obedecer a que el personal no tiene claro y no entiende lo que significa la imagen de los productos que elabora y de su empresa en el mercado.

#### NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL DE LA IMAGEN EMPRESA-PRODUCTO EN EL MERCADO



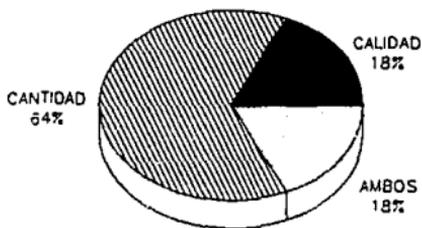
## PREGUNTA 17

¿Cuál cre que es la orientación principal que se lleva en el desempeño del trabajo?

a) Hacia la calidad (mejor).	2	18 %
b) Hacia la cantidad (más)	7	64 %
c) Ambos (más y mejor)	2	18 %

El 64% considera que la orientación que se le da a la producción es hacia el volumen (cantidad), y un 18% cree que es hacia la calidad, lo importante en esta pregunta es que un 18% cree y orienta su trabajo hacia la calidad y la cantidad. No es importante hacer mucho sin calidad, ni tampoco conviene producir poco con suficiente calidad. Sin embargo, hay que concientizar para producir con calidad, y con este término se refiere a hacer las cosas bien a la primera, con lo que habría disminución de demoras, desperdicios, que representaría, a su vez, mayores volúmenes de producción.

### NIVEL DE LA APRECIACION DEL PERSONAL DE LA ORIENTACION PRINCIPAL DEL TRABAJO



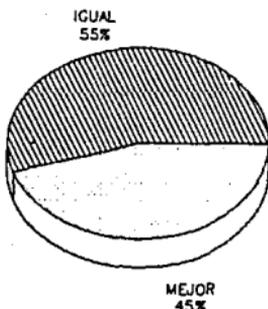
## PREGUNTA 18

¿Cómo ha sido su apreciación general de la empresa desde su ingreso?

a) Peor y en decadencia.	0	0 %
b) Ha permanecido igual	6	55 %
c) Satisfactoria y en aumento	5	45 %

El 45% siente un alto grado de apreciación hacia la situación general de la empresa, lo que significa que tienen una perspectiva favorable sobre el futuro de la misma, el 55% siente que no ha variado ni para mal ni para bien su apreciación hacia la empresa, lo que ocasiona que la dirección implante cursos de acción encaminados a fortalecer y desarrollar la cooperación del personal en las decisiones que tome, ya que estas respuestas reflejan la falta de inquietudes respecto a las decisiones de la dirección. Por otro lado, esta actitud positiva incide en el ambiente de trabajo que permitirá desempeñar con más gusto y mejor el trabajo, y se sentarán las bases para un porvenir más sólido de la organización.

### NIVEL DE APRECIACION DEL PERSONAL DE LA SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA



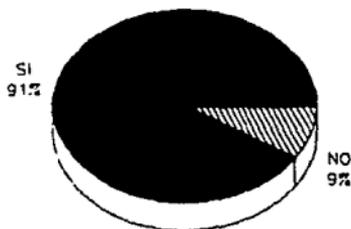
PREGUNTA 19.

¿Siente que puede aportar algo más para el desarrollo futuro de su organización?

a) Si	10	91 %
b) No	1	9 %

Esta pregunta es de gran importancia, ya que todo trabajador siente satisfacción o no en la medida en que siente que aporta algo de él mismo a su trabajo y a su organización. Tal vez, la dirección de la empresa no ha podido reconocer este aspecto y no permite que el trabajador aporte más de lo que la fuerza de trabajo requiere. El 91% considera que puede aportar más a su empresa y el 9% restante, siente que el desempeño de su trabajo es suficiente aportación.

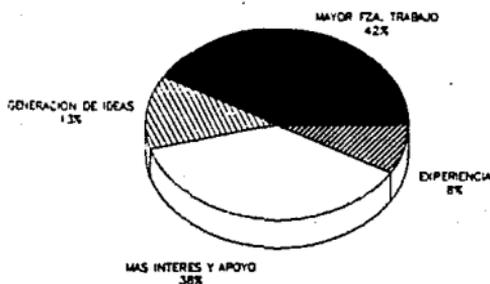
NIVEL DE APORTACION DEL PERSONAL A LA EMPRESA



¿Qué?

Es importante señalar que en esta pregunta un mismo trabajador presentó una o más opciones, y se considera como 100% a los 10 trabajadores que contestaron afirmativamente. El 42% considera que puede aportar mayor fuerza de trabajo, el 13% cree que puede aportar ideas para mejorar el trabajo, el 38% apoya y ofrece mayor interés a las decisiones de la dirección, el 8% ofrece experiencia. Es muy importante que la dirección de la empresa aproveche este potencial de recursos que contribuirán al mejoramiento y desarrollo de la empresa y a la satisfacción plena de las necesidades de todos sus participantes.

#### APORTACIONES DEL PERSONAL A LA EMPRESA



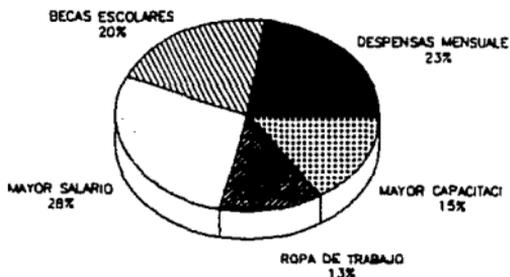
## PREGUNTA 20.

¿Cuáles son las expectativas que siente frente a su empresa, que espera de ella?

Esta pregunta se refiere a las expectativas del personal frente a su organización. La satisfacción plena de los trabajadores en una empresa radica en cubrir sus necesidades. Es importante señalar que un mismo trabajador presentó 1 o más opciones. Se puede observar que todo el personal desea una mayor salario, por lo que sería conveniente que se hiciera un estudio de sueldos y salarios en el mercado para ver si se ofrecen remuneraciones dentro del promedio o no. Por otro lado, es importante crear conciencia de que la remuneración depende de la calidad y volumen de la producción, en un momento dado, lo que pudiera hacerse es otorgar prestaciones que incrementen el sueldo base del trabajador, como pueden ser: la despensa mensual que el 23% manifiesta deseo de recibir de su empresa, o premiar el destajo de producción, la puntualidad, la calidad del trabajo, la asistencia. Nuevamente se manifiesta el deseo de capacitación y desarrollo en un 15%, y la solicitud de becas o ayudas económicas para la educación en un 20%.

Estas respuestas deben considerarse como una guía para futuros cursos de acción que la dirección siga en relación a la satisfacción plena de las necesidades de su personal, y el fomento de la participación y cooperación de éste en sus decisiones y acciones, lo que permitirá un crecimiento y desarrollo sano de la organización y de sus participantes.

### EXPECTATIVAS DEL PERSONAL FRENTE A SU EMPRESA



### 5.3.5. PROBLEMATICA AL ENFRENTAR SU ENTORNO

A lo largo de este Seminario de Investigación, se ha observado que las personas responsables de la administración y dirección de una empresa, realizan complejas funciones y tienen grandes responsabilidades y riesgos al decidir el rumbo de su organización. Estos cursos de acción, que hemos denominado estrategias, la conducen al éxito o al fracaso.

El reto que enfrenta la administración de una organización presenta dos posturas.

- \* El hoy de la organización, que le da capacidad de competitividad y rentabilidad dentro de su entorno.
- \* El mañana, que se refiere a la administración del futuro que dará a la organización capacidad de crecimiento y desarrollo.

Con el fin de determinar cual es la postura de los responsables de la administración y rumbo de la empresa TELAETIQUETA, S.A. ante estas dos posturas y los demás aspectos desarrollados en este Seminario de Investigación, se realizó una entrevista a sus empresarios. La cual consta de 5 puntos de interés, cuyo análisis permitirá determinar la problemática de esta organización frente a su entorno.

#### I. Preguntas sobre el Mercado:

##### 1. ¿Quiénes son sus clientes, qué mercados abastece?

Empresas industriales de la rama textil. Los clientes más importantes son.

- \* Diseños Bergere, S.A. de C.V.
- \* Blancos Premier, S.A. de C.V.
- \* Evenflo, S.A. de C.V.
- \* Proyecciones de Marca, S.A. de C.V.
- \* Sweaters Román, S.A. de C.V.
- \* Merceria Dama, S. de R. L.
- \* Juli Cohn, S.A.
- \* Infantiles Eldi Pat, S.A. DE C.V.
- \* Originales Marusa, S.A.
- \* Creaciones Daniela, S.A.

##### 2. ¿Cuál es la imagen en el mercado, cree Ud., que tengan su organización, productos y servicios?

Buena, porque se trata de cumplir con lo que el cliente solicita.

3. ¿Cuáles son los productos y servicios más distintivos, por los cuales los clientes acuden a su organización?

Las etiquetas estampadas en cintas de algodón poliéster.

4. ¿Cree Ud. que el cliente satisface sus necesidades y demandas en su organización?

Si, porque adquiere el producto que necesita para complementar su producción y se le trata de dar el mejor servicio y el mejor producto de acuerdo a lo que solicita.

5. ¿Quiénes son sus competidores más importantes?

Etiquetas Artísticas, Rospatch, Markem.

6. ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas frente a sus competidores?

Como desventaja se observa, que no se cuenta con capacidad económica y productiva para abarcar todo el mercado, además de que cuentan con una amplia diversificación de productos e integración en su proceso productivo. Como ventaja se observa, que al tener una alta capacidad instalada, sus volúmenes de producción son altos y dejan pasar de lado, muchos clientes pequeños, que son los que acaparamos.

## II. Preguntas sobre la Tecnología:

7. ¿Dispone de instalaciones, maquinaria y equipo necesarios y adecuados para satisfacer las demandas del mercado (Índice de capacidad productiva)?

Si

8. ¿Qué grado de actualización u obsolescencia, en comparación al mercado, cree Ud., tienen sus instalaciones, maquinaria y equipo (Índice de Modernización)?

La maquinaria con que se cuenta tiene un alto nivel de obsolescencia, son máquinas antiguas, pero aunque la maquinaria ha permanecido constante a través del tiempo, se trata de darles mantenimiento periódico y adecuado para tenerlas en buen estado y puedan dar un buen servicio.

9. ¿Se tiene control sobre la productividad (desperdicio de materiales y materias primas, productos obsoletos, etc.), de qué forma?

El control que se lleva a cabo es a través de la supervisión de cada área de producción, el mantenimiento de la maquinaria y la adquisición de materias primas y materiales de calidad

10. ¿Cómo se lleva a cabo y qué importancia tiene el control de calidad en su organización?

Se considera que es importante el control de calidad, pero no se cuentan con estándares en cada proceso de producción, el mismo operario es el que lleva a cabo la revisión de su trabajo y al finalizar todo el proceso, durante el embobinado de las cintas de etiquetas se revisa la calidad del producto eliminando las etiquetas con impresión defectuosa.

### III. Preguntas sobre la Fuerza Laboral:

11. ¿Cuál es el grado de especialización de su recurso humano?

No se cuenta con personal especializado, ya que la capacidad económica de la organización es limitada y no se tienen suficientes recursos para fundamentar una estructura especializada, sin embargo, a través del tiempo, los operarios han adquirido habilidad y destreza en el desempeño de sus labores, adquiriendo experiencia y especialización adecuadas.

12. ¿Existe rotación de personal en su organización, por qué?

No hay gran rotación de personal, y el hecho se ve comprobado en los trabajadores que han pasado por las tres diferentes administraciones de la organización. La razón es que se trata de hacer sentir bien al trabajador y de remunerársele adecuadamente.

13. ¿Cuáles, cree Ud., sean las expectativas y necesidades del personal frente a su organización?

Mayores sueldos y salarios y mejores prestaciones.

14. ¿De qué forma, la organización contribuye a la satisfacción de éstas?

Dando un mayor porcentaje de incremento de sueldos y salarios, a los dictados por las disposiciones oficiales.

15. ¿Cuáles, cree, sean las deficiencias de calidad, habilidad y productividad del recurso humano de su organización?

El estado anímico del trabajador, ya que trabaja cuando quiere.

#### IV. Preguntas sobre el Desempeño Administrativo:

16. ¿Cuáles son las decisiones más importantes y críticas de su organización?

Otorgar créditos a clientes, ya que debido a que la cartera de cobro no tiene una rápida recuperación, es muy difícil financiar mayores plazos de crédito.

17. ¿Quién toma qué decisiones y sobre qué bases?

La dirección toma todas las decisiones de todas las áreas de la organización y se llevan a cabo sobre la experiencia y la práctica.

18. ¿Cuál cree Ud., sean las limitaciones y carencias de la habilidad, calidad, productividad del esfuerzo administrativo y por qué?

La dirección considera que no hay limitaciones, ni deficiencias del esfuerzo administrativo, las carencias son de recursos económicos para solventar mayores responsabilidades y mejoras en las áreas de producción que fundamenten un crecimiento y desarrollo de la empresa.

V. Preguntas sobre el Medio Ambiente y las acciones emprendidas para afrontarlo:

19. ¿Cuales son sus fuentes de información respecto a los cambios y presiones del medio ambiente, y de qué forma los valora?

A través de los medios de información y comunicación, de los clientes, de los vendedores, de los proveedores. El cambio se valora en el momento en que se recibe el impacto negativo o positivo en la empresa.

20. ¿Qué áreas de su organización se ven más afectadas por los cambios y presiones del medio ambiente y por qué?

El área de producción es la más afectada, ya que debido a la apertura comercial que ha permitido la importación de prendas de vestir, los fabricantes nacionales se han visto en la necesidad de disminuir sus volúmenes de producción y consumir en menores cantidades nuestros productos.

21. ¿Cree Ud. que existen oportunidades sin explotar en el medio ambiente de su organización?

Si, podría ser la explotación de nuevos mercados para debilitar a la competencia y encontrar un apoyo de sobrevivencia.

22. ¿Qué medidas (estrategias) se han adoptado o se piensan adoptar para solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades?

Tratar de empujar al equipo de ventas a una mayor agresividad en cuanto al mercado, tener un mayor contacto con los clientes para conocer sus necesidades inmediatas, reducir los tiempos de entrega, negociar con los proveedores mejores precios para reducir costos.

23. ¿Qué herramientas administrativas modernas soportan estas acciones?

Ninguna, todas las acciones y decisiones de la dirección se basan en la experiencia y práctica de los negocios

24. ¿Qué importancia cree que tiene la planeación en el éxito o fracaso de una organización y cuáles son sus esfuerzos de planeación?

Se cree que la planeación tiene gran importancia en el éxito o fracaso de una organización, porque a través de ella se logran resultados más efectivos. No hay esfuerzos de planeación, porque se solucionan problemas del día y los recursos económicos no son suficientemente abundantes para poder distraerse en otros aspectos que no sean las situaciones diarias.

25. ¿Cómo vislumbra el futuro de su organización, y como se prepara a él?

El futuro de la organización se vislumbra con desaliento, ya que con la firma del Tratado de Libre Comercio es probable una mayor introducción de prendas de vestir que contraigan aún más el mercado. Se tiene en mente recurrir a otras líneas de acción como puede ser el estampado en calor.

26. ¿Qué entiende por Proceso de Cambio Planeado?

No se expresa opinión por desconocer el término.

27. Si se le proporcionara información suficiente sobre una herramienta administrativa (Planeación y Cambio Planeado), como una alternativa para hacer más efectivos sus esfuerzos y recursos, ¿la pondría en práctica y por qué?

Se manifiesta interés y deseo de conocer nuevas alternativas de solución pero se siente desconfianza y temor de aplicarlas en la organización porque se considera que se arriesgaría mucho sobre algo desconocido, además de que al estar la organización limitada por su propio mercado, no se cuenta con una estructura y recursos suficientes para apoyar un proceso de cambio.

Todos estos aspectos, relacionados a las respuestas del cuestionario aplicado al personal, permitirán diagnosticar la situación actual de la organización TELAETIQUETA, S.A., en relación a sus debilidades y fortalezas, oportunidades y peligros dentro de un medio ambiente dinámico y turbulento.

### 5.3.6. DESAFIOS Y RETOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

Los cambios y presiones del medio ambiente, al reflejarse en relaciones, tareas y necesidades más complejas dentro y fuera de la organización, exigen cambios en la cultura organizacional, avances administrativos, financieros, operativos y en el desarrollo de sus recursos humanos. Se propone al cambio planeado como el elemento básico que permitirá a la organización colocarse en una posición competitiva de liderazgo y desarrollo efectivos.

TELAETIQUETA, S. A. asume grandes e importantes riesgos y enfrenta los siguientes y retos y desafíos:

- 1) Fortalecer la identidad organizacional
- 2) Financiar la producción
- 3) Fortalecer la imagen que se tiene en el mercado
- 4) Mejorar el sistema y esfuerzo administrativo
- 5) Satisfacer las necesidades del mercado con productos y servicios de calidad
- 6) Contribuir al bienestar y desarrollo de su personal.

Todo esto con el fin de consolidar y mejorar su posición en el mercado y dentro de su entorno, para ser más competitiva y poder asumir y enfrentar creativa y ventajosamente las presiones de su medio ambiente dinámico.

Estos desafíos representan el compromiso irreversible de la organización para asumir nuevas responsabilidades y cursos de acción con profesionalismo y creatividad, para satisfacer las cambiantes y crecientes demandas del entorno y, fundamentar el desarrollo integral de las necesidades y expectativas de todos sus participantes.

Sin embargo, el principal reto y desafío de la organización, es la responsabilidad de su administración para vislumbrar y prepararse a estas presiones ambientales, por lo que la eficiencia de su desempeño radica en la práctica continua de la investigación y el estudio, para mantenerse actualizados en cuanto a los desarrollos e innovaciones en todas las áreas de interés y poder desarrollar nuevas habilidades y capacidades para visualizar la forma en que éstos inciden en su organización, y poder responder a ellos rápida, oportuna y eficientemente. Todo esto obliga a la administración de la organización a la responsabilidad de la creación de un entorno mejor para vivir, donde se satisfagan eficiente y plenamente las necesidades, expectativas y objetivos de la organización, sus participantes y su entorno.

La siguiente propuesta administrativa de un proceso de cambio planeado está encaminada a orientar y estimular el ejercicio permanente de la planeación y la visualización del cambio planeado para abrir nuevas perspectivas de actuación que le permitan asumir su responsabilidad eficientemente.

---

PROPUESTA ADMINISTRATIVA DE UN PROCESO

DE CAMBIO PLANEADO PARA

TELAETIQUETA, S.A.

---

---

---

## OBJETIVO.

---

---

Crear una nueva cultura organizacional, donde la adopción de un sistema de nuevos hábitos, criterios, valores, relaciones y métodos de trabajo, mejoren el esfuerzo administrativo, incremente el aprovechamiento adecuado de los recursos, ofrezca un clima organizacional sano, garantice una posición ventajosa de la organización dentro de su entorno dinámico, satisfaga las necesidades y expectativas de sus participantes, fundamente las bases de su desarrollo y fomento como nuevo reto a vencer, su superación constante

---

---

---

PROCESO DE CAMBIO PLANEADO PARA TELAETIQUETA, S. A.

---

---

FASE I. PLANEACION	FASE II. ORGANIZACION	FASE III. DIRECCION	FASE IV. CONTROL
A. Determinación del Horizonte Temporal (pág. 125)	A Definición de funciones y relaciones formales para el proceso (pág. 161)	A Implantación del proceso a través de comunicaciones efectivas y la evaluación y compensación del desempeño (pág. 162)	A Control y medición de los cursos de acción (pág. 163)
B. Determinación de la Misión de la Organización (pág. 125)			B Retroalimentación del proceso (pág. 164)
C Análisis y Diagnóstico de la Situación (pág. 127)			
D. Formulación de los Objetivos Estratégicos de Cambio (pág. 132)			
E Determinación de las Estrategias de Cambio (pág. 135)			
F. Presupuesto de Recursos necesarios para la implantación del proceso (pág. 157)			

## FASE I. PLANEACION DEL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO.

Esta etapa se refiere al diseño del proceso del cambio planeado, a través de un modelo conceptual, el cual constituye una herramienta de gran utilidad, al establecer una secuencia adecuada para la estructura y funcionamiento efectivos del proceso.

### A) DETERMINACION DEL HORIZONTE TEMPORAL.

Se recomienda un periodo de tres años, revisables cada trimestre, durante el primer año, para familiarizar a los empresarios y a los trabajadores con los esfuerzos y metas del proceso de cambio planeado. A partir del segundo año, y de acuerdo a las necesidades del proceso se recomienda una revisión semestral permita cierta flexibilidad para adaptarse oportuna y adecuadamente a los cambios del medio ambiente, además de que las revisiones periódicas permitirán fortalecer o cambiar el plan general o maestro.

### B) DETERMINACION DE LA MISION DE LA ORGANIZACION.

Como objetivo principal de la organización se tiene el siguiente:

- Satisfacer las necesidades de etiquetado de los clientes. ▪

Este objetivo no se encuentra escrito en ninguna documentación de la empresa, pero existe un entendimiento implícito de él. Sin embargo, para el desarrollo del proceso de cambio planeado, es necesario hacer del conocimiento de todos los integrantes de la organización, cuál es el objetivo y misión principal que rigen la actuación de la empresa y de sus participantes.

Junto con la administración responsable de esta organización se planteó el siguiente credo, donde se exponen los valores que se consideran más relevantes y a partir de los cuales se asumirán compromisos para orientar las actividades.

---

---

**CREDO DE TELAETIQUETA, S.A.**

---

---

- TELAETIQUETA, es una empresa estratégica para México y quienes trabajamos en ella somos responsables de una porción de nuestro país
- TELAETIQUETA, es su gente, y confía en ella como su principal y más importante recurso, de sus conocimientos e imaginación depende la capacidad para crear un mejor futuro
- TELAETIQUETA, cree en el trabajo en equipo, estamos convencidos de que JUNTOS LO HACEMOS MEJOR.
- TELAETIQUETA, cree que la calidad nos lleva a una mayor productividad, por lo que tratamos de hacer bien y cada vez mejor nuestras actividades.
- TELAETIQUETA, cree en la armonía con el medio ambiente, por lo que nuestras actividades están encaminadas a satisfacer y enriquecer a todos los participantes del entorno y disminuir los impactos de deterioro e insatisfacción

En base a este credo de valores organizacionales se plantea y propone la misión de la organización de la siguiente manera

- \* Satisfacer con calidad las necesidades de etiquetado de los clientes a través del trabajo en equipo y lograr ser más competitivos y productivos en el mercado para beneficio de todos los participantes de nuestro entorno. \*

## C) ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

Los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios al personal y de una entrevista a los administradores de TELAETIQUETA, S A , proporcionan un marco de referencia para determinar la situación general de la organización frente a su entorno

Los aspectos más relevantes de este análisis se clasifican como oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades.

### 1) O P O R T U N I D A D E S :

La entrada de productos manufacturados de importación también requieren de etiquetado, según las disposiciones gubernamentales, toda prenda de vestir de importación debe incluir etiquetas con instrucciones y datos generales del distribuidor o exportador en español, por lo que se abre un nuevo segmento de clientes potenciales

De igual forma, la entrada de numerosos y variados productos le permitirá a TELAETIQUETA, S A. ampliar su cartera de proveedores en cuanto a materia prima y materiales de calidad y a mejores costos.

## 2) PELIGROS .

Las amenazas y peligros que el medio ambiente ofrece a TELAETIQUETA, S A. son los siguientes.

Primero, la apertura comercial del exterior que ha permitido la importación de prendas de vestir y que haya una disminución en los volúmenes de producción de los fabricantes nacionales, lo que a su vez, ha originado que los clientes consuman menos etiquetas

Otro peligro que se vislumbra, es la firma del Tratado de Libre Comercio, que permitirá la existencia de mayores competidores con altos niveles de tecnología avanzada y la entrada de mayores cantidades de productos manufacturados que incluyen nuestro producto

## 3) FORTALEZAS :

La principal y más importante de las fortalezas de TELAETIQUETA, S A., se encuentra en el recurso humano. La gran habilidad y destreza de la mano de obra en la elaboración de los productos, además de que es un potencial de nuevas ideas, gran creatividad e interés en participar en el desarrollo y crecimiento de la empresa, demuestran este hecho.

Además es importante señalar que la dirección ha demostrado gran dedicación y esfuerzo al asumir riesgos y encauzar las actividades de la empresa en momentos críticos y adversos, a través de gran habilidad y experiencia

Frente a las desventajas que se tienen con los clientes, se hacen grandes esfuerzos por satisfacer las exigencias de los clientes y distinguir la calidad del producto y los servicios al cliente, para que estos factores sean los elementos que le den valor a los productos y a la organización en el mercado.

#### 4) DEBILIDADES .

Las debilidades que se observan en TELAETIQUETA, S A son:

Junto al esfuerzo administrativo se observa que no hay suficiente conocimiento que permita desarrollar las capacidades de los trabajadores al máximo, proporcionar retribuciones adicionales a los sueldos base para motivar al personal a realizar mejor sus labores. Por otro lado, se ha hecho manifiesto el deseo y la necesidad de capacitación y desarrollo del personal, que no han sido satisfechas por la dirección.

Otra debilidad es lo referente a la competencia. Las empresas identificadas como competidoras, son organizaciones con una alta capacidad instalada y una amplia diversificación de productos e integración en su proceso productivo, por lo que representa una debilidad para TELAETIQUETA, S A.

Debido al constante progreso tecnológico, han surgido nuevos procesos, como la impresión con tecnología láser o a través de computadora, que representan desventajas de nuestra organización frente a otras empresas.

Otra debilidad más frente a la competencia es lo relativo a los tiempos de entrega y las condiciones de crédito, debido a que son empresas grandes, con adecuadas instalaciones modernas, la entrega de sus productos es rápida, además de que su liquidez y posicionamiento les permite otorgar descuentos y mayores periodos de crédito, a diferencia de TELAETIQUETA, S A cuya producción artesanal y semiautomática no permite entregas rápidas, y la rotación de la cartera de cobro al no ser ágil, impide financiar créditos a los clientes.

Una debilidad más que se observa es lo relativo a la identidad organizacional, es decir, no se realiza la aplicación de herramientas administrativas básicas para orientar los esfuerzos y recursos de la organización. No están delimitadas las funciones y responsabilidades de los trabajadores, existe gran centralización de poder y autoridad, no hay organigrama que marque el nivel o jerarquía de los puestos, no hay una planeación de la producción que permita eliminar o prever cuellos de botella. Resumiendo, no existen bases administrativas sólidas para fundamentar un crecimiento y desarrollo sano.

Todos estos elementos representan la base sobre la que se orientarán los esfuerzos para un proceso de cambio planeado.

A continuación se presenta un cronograma tentativo, se cree es el más adecuado para la implantación de un proceso de cambio planeado en TELAETIQUETA, S A

El primer objetivo a alcanzar es el de mejorar el esfuerzo administrativo, ya que al ser la dirección de las organizaciones, quien visualiza y toma las decisiones más estratégicas de su organización, es quien debe sensibilizarse del cambio y prepararse a él, para poder hacer un correcto uso de las técnicas y teorías administrativas en la solución de problemas

Simultáneamente a éste objetivo, se puede realizar, el fortalecimiento de la identidad organizacional, ya que al estar sensibilizado el administrador de las bases de la administración formal, puede compartir sus experiencias y conocimientos nuevos con sus colaboradores. De igual forma, el objetivo de la prevención y control de la contaminación, se implanta simultáneamente, ya que las exigencias de las autoridades oficiales al respecto, demandan soluciones inmediatas

Terminando el curso de capacitación y educación gerencial sobre teorías y técnicas administrativas, el siguiente objetivo es el de compartir el conocimiento adquirido al personal, además de que se le impartirá el programa de capacitación para el mejor desempeño de sus labores. Posteriormente, a este objetivo, el siguiente reto, es el fomento y desarrollo del trabajo en equipo, ya que después de que el trabajador comprende su importancia y lugar en la organización, ha aclarado sus dudas respecto al desempeño de su trabajo y ha adquirido mayor habilidad y capacidad para él, por lo que es conveniente empezar a concientizar a la cooperación y apoyo del grupo de trabajo

Quando se ha adquirido el hábito del trabajo en equipo y se ha identificado con su organización, es el momento ideal para desarrollar la filosofía de control total y mejoramiento de la calidad, cuyos resultados darán lugar a la adecuada utilización y disponibilidad de los recursos, ya que habrán menores desperdicios, productos defectuosos, ahorro de energía y materiales por el nuevo valor organizacional de hacer las cosas bien a la primera. Posterior, a la sensibilización y fortalecimiento de la identidad organizacional, mejores desempeños, mayor productividad, desarrollo de habilidades y capacidades a todos los niveles, es necesario trasladar estos beneficios al macrosistema ambiental, de tal suerte, que las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, permitirán garantizar la integridad física, emocional y emocional del trabajador dentro de la organización, los servicios médicos y de vida, permiten que su sistema familiar y personal se vean beneficiados también, además de que el desarrollo de satisfactores a las necesidades y expectativas del personal y de la comunidad permiten que la organización participe y trascienda activa y permanentemente para beneficio y desarrollo de sí misma, de sus participantes, de su dirección y de su entorno.

**CRONOGRAMA PARA EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO DE TELAETIQUETA, S A.**

TIEMPO OBJETIVO	1992		1993				1994				1995	
	3R TRIMESTRE	4R TRIMESTRE	1R TRIMESTRE	2R TRIMESTRE	3R TRIMESTRE	4R TRIMESTRE	1R TRIMESTRE	2R TRIMESTRE	3R TRIMESTRE	4R TRIMESTRE	1R TRIMESTRE	2R TRIMESTRE
1 FORTALECER LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	■											
2 MEJORAR EL ESFUERZO ADMINISTRATIVO	■	■										
3 ASEGURAR LA MAXIMA UTILIZACION Y DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS							■	■				
4 DESARROLLAR UNA FILOSOFIA DE CONTROL TOTAL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACION						■	■					
5 FOMENTAR Y DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO				■	■							
6 MEJORAR LA EDUCACION Y CAPACITACION		■	■									
7 PREVENIR Y CONTROLAR LA CONTAMINACION	■											
8 FORTALECER LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE									■	■		
9 ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DEL ENTORNO											■	■

INICIO: JULIO 1992

TERMINO: JULIO 1995

## D) FORMULACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CAMBIO

Es necesario determinar los objetivos que fijan el destino de los recursos y esfuerzos del proceso de cambio planeado para mejorar la posición de TELAETIQUETA, S A dentro de su entorno

Los objetivos estratégicos para un proceso de cambio planeado para TELAETIQUETA, S A son:

### 1) Fortalecer la identidad organizacional.

Se pretende con este objetivo proporcionar una estructura organizacional que permita a todos los integrantes de la organización conocer cuáles son los objetivos, las políticas, los valores, su posición y responsabilidad dentro de la organización, y cuáles son las líneas de autoridad y mando, para tener una base sólida sobre la que se fundamentará un crecimiento y desarrollo posteriores

### 2) Mejorar el esfuerzo administrativo.

Es importante que el esfuerzo administrativo comprenda la importancia de poner en práctica modernas y eficientes herramientas administrativas para un mejor desempeño de sus funciones

### 3) Asegurar la máxima utilización y disponibilidad de los recursos.

Es de suponerse que se puede comercializar toda la producción, sin embargo, según el diagnóstico, existen ciertas limitaciones que pueden ir desde la planeación de la producción, los inventarios de materia prima y materiales, hasta la falta de control de capacidad instalada ociosa. Es necesario asegurar un nivel óptimo de utilización y disponibilidad de los recursos en base a un volumen de producción establecido, esto significa que el equipo debe estar operando con un mínimo de demoras en su operación

4) Desarrollar una filosofía de control total y mejoramiento de la calidad en la organización

Debido a que uno de los elementos que se pretende, de valor a nuestros productos, es la calidad, es necesario que este se integre a la cultura organizacional como un valor y compromiso irreversible. La calidad del producto y de las actividades debe especificarse y detallarse desde el recibo de insumos, los métodos y técnicas requeridas en el proceso y la entrega de resultados, a fin de que, a través de todo el sistema (entrada-proceso-salida), se cumplan con las especificaciones y requerimientos de calidad.

5) Fomentar y desarrollar el trabajo en equipo

Como se observa, el nuevo esfuerzo de dirección es joven, y cuenta como fortaleza con su empuje, pero como debilidad su falta de conocimientos administrativos. Este hecho, exige la necesidad de madurar como individuos y como equipo, en lo técnico, administrativo y humano. Por lo que se pretende consolidarse como equipo hacia el logro de objetivos comunes, es decir, identificarse como parte de un grupo, con el que se comparten valores y responsabilidades.

6) Mejorar la educación y capacitación.

Como se ha señalado anteriormente, el nivel de educación y capacitación determina, en un grado importante, la excelencia de quien los posee. De igual forma en las organizaciones, la educación y capacitación, determinan mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y organizacional.

## 7) Prevenir y controlar la contaminación

Es importante adquirir y desarrollar conciencia sobre la responsabilidad social de la organización frente a su medio ambiente físico. La protección del medio ambiente debe ser uno de los principales valores que debe desarrollar una organización, y una gran responsabilidad y compromiso para ponerla en práctica. Es importante que las organizaciones tomen conciencia respecto al problema y allegarse de información relevante respecto a desechos industriales y emisión de humos y gases

## 8) Establecer un programa de emergencia y de seguridad interna:

Independientemente de las acciones encaminadas a proporcionar seguridad e higiene al trabajador, es necesario tomar medidas que permitan estar preparados ante calamidades, como pueden ser: sismos, incendios, inundaciones, fugas de gas, etc. Hay que estar concientes de que una calamidad puede sobrevenir en cualquier momento y de que, en la medida en que se esté preparado para enfrentarla, será más grande la posibilidad de salvar vidas y conservar los recursos materiales.

## 9) Elevar la calidad de vida del entorno.

Este propósito va más allá del pago de sueldos y salarios, y se refiere a mejorar todas las situaciones y necesidades básicas del personal, tomando en cuenta aspectos como eventos culturales, deportivos, recreativos, y la satisfacción de necesidades de superación constante para vivir mejor, así como el contribuir al desarrollo y fomento de un mejor nivel de calidad de vida de la comunidad de la que forma parte.

## E) DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO

El logro de los objetivos estratégicos necesariamente requiere de cursos de acción que nos lleven a su obtención y mejoren la actuación y posición de las organizaciones dentro de su entorno

Es importante señalar que en el caso de la empresa objeto de estudio, por ser una pequeña empresa familiar con un alto nivel de centralización, las estrategias son planteadas por los empresarios y con la ayuda del asesor externo, y ellos son los que darán a conocerlas a los demás miembros de la organización. Con el tiempo, conforme la organización y sus participantes se van familiarizando y conociendo el proceso, se espera que haya mayor descentralización y el personal pueda participar del diseño y de la toma de decisiones respecto a las estrategias

Los cursos de acción, o estrategias, para el logro de los objetivos estratégicos de cambio, requieren de la organización, que se orienten hacia ellos, los recursos, esfuerzos y actividades. A continuación se presenta una relación de cada uno de los objetivos estratégicos de cambio y su estrategia, o medio de logro, a fin de una mayor comprensión.

---

---

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO PARA  
TELAETIQUETA, S.A.

---

---

OBJETIVOS DE CAMBIO

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

- |   |  |
|---|--|
| 1 FORTALECER LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL                              | 1 ESTABLECER PROGRAMAS DE IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION                                       |
| 2 MEJORAR EL ESFUERZO ADMINISTRATIVO                                  | 2 ESTABLECER PROGRAMAS DE CAPACITACION GERENCIAL PARA USO DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS              |
| 3 ASEGURAR LA MAXIMA UTILIZACION DE RECURSOS                          | 3 ESTABLECER PROGRAMAS DE USO EFICIENTE DE RECURSOS  |
| 4 DESARROLLAR FILOSOFIA DE CONTROL TOTAL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD | 4 ASEGURAR LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y ACTIVIDADES                          |
| 5 FOMENTAR Y DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO                         | 5 ESTABLECER PROGRAMAS DE INTEGRACION DE GRUPOS DE TRABAJO   |
| 6 MEJORAR LA EDUCACION Y CAPACITACION.                                | 6 DESARROLLAR PROGRAMAS DE EDUCACION Y CAPACITACION A TODOS LOS NIVELES Y AREAS                    |
| 7 PREVENIR Y CONTROLAR LA CONTAMINACION.                              | 7 DESARROLLAR PROGRAMAS DE DISMINUCION DE IMPACTOS NEGATIVOS EN EL MEDIO AMBIENTE FISICO           |
| 8 FORTALECER LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.        | 8 ESTABLECER PROGRAMAS DE EMERGENCIA Y DE SEGURIDAD INTERNA  |
| 9 ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DEL ENTORNO                               | 9 DESARROLLAR PROGRAMAS DE EQUILIBRIO ENTRE SATISFACCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL ENTORNO |

## OBJETIVO 1..

Fortalecer la identidad organizacional.

### ESTRATEGIA.

Establecer programas de identificación con la organización, para saber y comprender qué es, hacia dónde se dirige y hacia dónde y cómo se deben orientar los esfuerzos.

### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

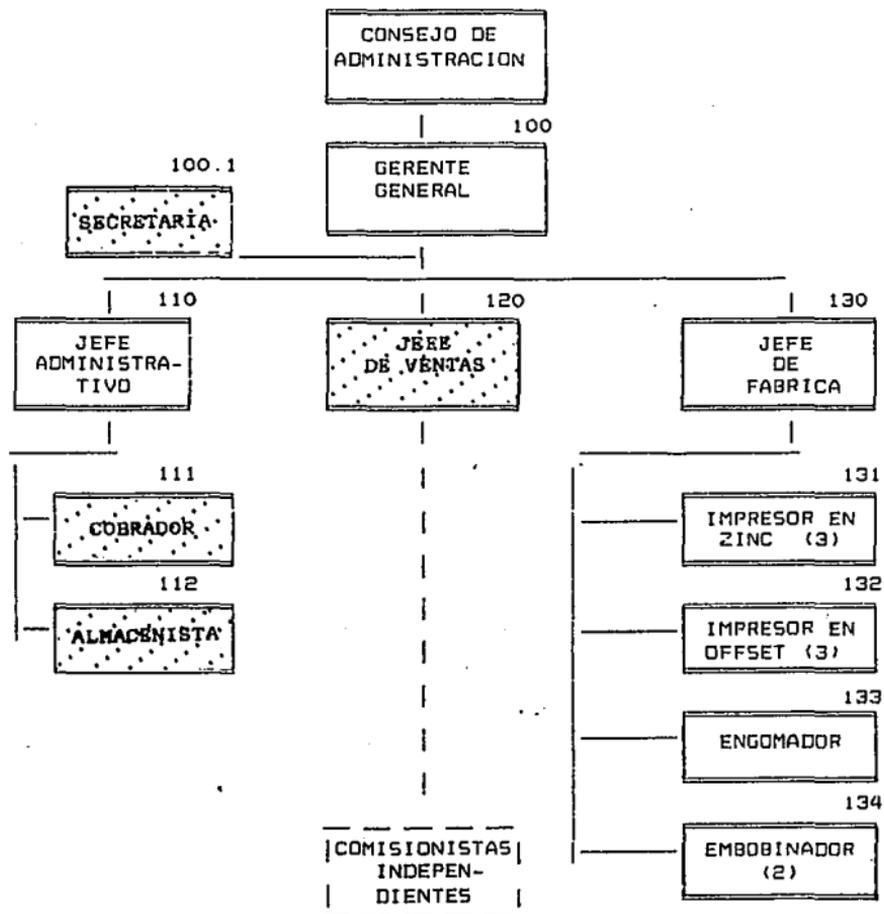
Se inicia con el establecimiento del credo de la organización, el cual se debe dar a conocer, al igual que el objetivo general, a todos los miembros de la organización para que sepan qué es su empresa y hacia dónde deben orientar sus esfuerzos y actividades. Para hacer del conocimiento de todos los miembros del credo y el objetivo, se pueden elaborar folletos o panfletos que los contengan impresos, y poner en lugares visibles, carteles que le recuerden al trabajador de los mismos.

Es importante establecer y dar a conocer un esquema de la estructura organizativa de la organización, dónde se represente la estructura de la organización y claramente se identifiquen y delimiten las áreas que la conforman. Además, el personal podrá conocer su posición dentro de la organización, de quién depende, quién depende de él, así como las relaciones, los canales de comunicación y las líneas de autoridad y responsabilidad.

La dirección tiene la responsabilidad de solucionar y aclarar cualquier duda que el personal tenga respecto al credo, el objetivo, el organigrama, o la forma en que su desempeño apoya las actividades y tareas de otros miembros y su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Deben tomar conciencia de que, esta etapa de educación y aprendizaje, respecto al fortalecimiento de la identidad de la organización, es el cimiento sobre el cual se edificará una estructura más sólida y estable para enfrentar situaciones adversas y para fundamentar un crecimiento y desarrollo posteriores.

Es importante dar a conocer a cada miembro de la organización información suficiente y relevante sobre sus responsabilidades y obligaciones para el eficiente desempeño de su trabajo, las cuales, a continuación se presentan.

ESQUEMA PROPUESTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE TELAETIQUETA, S. A. PARA LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL A INICIAR EN AGOSTO DE 1992



COMISIONISTAS INDEPENDIENTES



PUESTOS DE NUEVA CREACION

## 100) GERENTE GENERAL:

### FUNCION.

Uso y aplicación de teorías y técnicas administrativas para la coordinación eficiente de los recursos de la organización.

### FUNCIONES ESPECIFICAS.

- \* Toma de decisiones
- \* Motivación y comunicaciones efectivas
- \* Gestión de cambios
- \* Liderazgo efectivo.
- \* Supervisión en todas las áreas
- \* Visualización del futuro.
- \* Estudio e investigación permanentes

## 100.1) SECRETARIA:

### FUNCION.

Apoyo a las decisiones y acciones de la gerencia general

### FUNCIONES ESPECIFICAS.

- \* Archivo
- \* Mecanografía
- \* Correspondencia.
- \* Llamadas telefónicas
- \* Trabajos generales de oficina.

## 110) JEFE ADMINISTRATIVO:

### FUNCION.

Apoyo a las decisiones y acciones de la gerencia general, enlace entre la gerencia y las demás áreas.

### FUNCIONES ESPECIFICAS.

- \* Elaboración de pólizas de registro de operaciones
- \* Elaboración de nóminas
- \* Captura de Datos
- \* Compras
- \* Operaciones bancarias
- \* Aseo y limpieza del equipo a su cargo

## 111) COBRADOR:

### FUNCION

Recuperación de la cartera de cobro y despacho de asuntos varios

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- \* Entrega de pedidos a clientes.
- \* Revisión y cobro de documentos
- \* Despacho de asuntos varios.

**112) ALMACENISTA:**

**FUNCION.**

Apoyo al jefe administrativo en las adquisiciones y suministros.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- \* Supervisión de inventario de materias primas y materiales
- \* Requisición de materias primas y materiales al jefe administrativo.
- \* Búsqueda de proveedores.
- \* Negociación y trato con los proveedores.

**120) JEFE DE VENTAS:**

**FUNCION.**

Comercialización del producto en el mercado.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- \* Coordinar el esfuerzo y resultado de los comisionistas independientes.
- \* Atención a clientes.
- \* Facturación.
- \* Enlace entre el mercado y la organización.
- \* Seguimiento de los pedidos dentro y fuera de la organización.

**130) JEFE DE FABRICA:**

**FUNCION.**

Supervisar y coordinar las tareas y actividades del personal de fábrica.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- \* Recibo de materia prima.
- \* Preparar las piezas de tela en rollos.
- \* Cortar los rollos de tela en cintas, de acuerdo a las especificaciones de ancho de las ordenes de fabricación
- \* Engomar las orillas de los rollos de cintas para que no se deshilen en los demás procesos.
- \* Distribuir el trabajo y los materiales a todos los procesos
- \* Supervisar y apoyar las labores de todos los procesos y de los trabajadores
- \* Aseo, limpieza y mantenimiento de las máquinas

### 131) IMPRESOR EN ZINC:

#### FUNCION:

Imprimir las cintas según las especificaciones de la orden de fabricación a través de grabados de zinc.

#### FUNCIONES ESPECIFICAS:

- \* Revisar que la orden de fabricación y el grabado tengan las mismas especificaciones que la muestra.
- \* Solicitar la materia prima necesaria.
- \* Planchar la cinta, en caso necesario, para asentar la pelusa y que la impresión quede uniforme.
- \* Hacer pruebas de color para igualar el de la muestra.
- \* Acomodar los grabados y la cinta de tela, hacer pruebas y cotejar con la muestra.
- \* Imprimir.
- \* Aseo y limpieza de la maquina y el equipo.

### 132) IMPRESOR EN OFFSET:

#### FUNCION:

Imprimir las cintas según las especificaciones de la orden de fabricación, a través de un proceso de offset

#### FUNCIONES ESPECIFICAS:

- \* Revisar que la orden de fabricación y el positivo tengan las mismas especificaciones que la muestra.
- \* Solicitar la materia prima y materiales necesarios
- \* Preparar un marco de madera con malla de nylon, sobre la cual se traspasará el positivo.
- \* Acomodar el marco de madera, las cintas y hacer pruebas de color para igualar la muestra.
- \* Imprimir
- \* Aseo y limpieza del equipo.

### 133) ENGOMADOR:

#### FUNCION:

Engomar y aprestar las cintas de etiquetas por ambos lados para secar y darle consistencia a las etiquetas

#### FUNCIONES ESPECIFICAS:

- \* Preparar la goma para aplicarla a las cintas de etiquetas listas para secado y engomado
- \* Alimentar la máquina con goma, según se vaya requiriendo
- \* Vigilar el trabajo de la máquina
- \* Aseo, limpieza y mantenimiento de la máquina

### 134) EMBOBINADOR:

#### FUNCION:

Revisar y enrollar las cintas de etiquetas terminadas

#### FUNCIONES ESPECIFICAS

- \* Revisar que la impresión de las cintas esté bien
- \* Desechar etiquetas con impresión defectuosa
- \* Enrollar las cintas en rollos de 50 metros cada uno
- \* Empaquetar los rollos listos para entregar al cliente
- \* Aseo y limpieza de su máquina.

Todos y cada uno de los trabajadores deben colaborar en el aseo y mantenimiento de su lugar de trabajo, además de que se deben apoyar unos a otros en sus actividades según las cargas de trabajo y la asistencia o no del personal.

Estas breves descripciones de puestos, son los cimientos que se consideran básicos para el inicio de un proceso de fortalecimiento de la identidad organizacional

## OBJETIVO 2.:

Mejorar el esfuerzo administrativo.

### ESTRATEGIA:

Establecer programas de capacitación gerencial para el uso y aplicación correctos de técnicas y teorías administrativas modernas, que permitan mejorar sus habilidades y capacidades en el desempeño de su función

### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

TELAETIQUETA, S A , al surgir y desarrollarse como una pequeña empresa familiar que ha sabido sortear los cambios exitosamente, se enfrenta al reto, de que su natural evolución y la complejidad de su entorno, exigen a sus empresarios, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar el hábito de estudio e investigación constante, para estar actualizados en materia administrativa, y poner en práctica técnicas y teorías que les permita consolidar a la empresa en una posición más ventajosa dentro de su entorno

La diversidad de nuevas condiciones originadas por la complejidad del medio ambiente, demanda que se dejen atrás las prácticas improvisadas y condicionan a los empresarios al estudio de la administración formal Al respecto, la única alternativa que se ofrece es el estudio, la asistencia a conferencias, seminarios, preguntar, oír quejas y sugerencias, leer revistas y libros especializados, estar abiertos a nuevas opiniones e ideas, intercambiar opiniones y criterios, y, poner en práctica los conocimientos adquiridos Observar, participar en todas las áreas y asumir riesgos, es un ejercicio que mejora y desarrolla habilidades, talento creativo y capacidad de análisis para la identificación y solución de problemas.

Para mejorar y fortalecer el esfuerzo administrativo es necesario que.

- \* No se subestimen las habilidades técnicas, el talento artístico y el espíritu emprendedor pueden ser mejorados a través del estudio y aprendizaje de teorías y técnicas formales
  
- \* Se mantenga una actitud positiva y abierta frente a nuevas ideas, aún cuando vayan en contra de la forma tradicional de hacer las cosas
  
- \* Desarrollar el hábito del autoaprendizaje
  
- \* Poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas, transmitirlos al resto de los miembros de la organización, y estimular y fomentar como un nuevo valor el estudio.
  
- \* Recurrir a instituciones, asociaciones y cámaras especializadas que promuevan y contribuyan al desarrollo de la pequeña industria, en cuanto a la asistencia técnica para el diagnóstico de problemas, la capacitación empresarial, asesoría y gestión de trámites como permisos de importación y exportación, asesoría para la obtención de apoyos financieros y estímulos fiscales, información tecnológica y de la investigación, información sobre la actividad industrial y los problemas que enfrenta, asesoría jurídica, bolsa de trabajo.

### OBJETIVO 3:

Asegurar la máxima utilización y disponibilidad de los recursos.

### ESTRATEGIA:

Establecer programas de aprovechamiento eficiente de los recursos

### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

Para tal fin, es necesario, que se haga una distribución adecuada de las cargas de trabajo, revisar periódicamente el funcionamiento óptimo de las máquinas, revisar que siempre se cuente con suficiente inventario de materias primas para evitar la escasez, planear la producción.

Primero es necesario que se haga un análisis de la localización de la planta, a fin de determinar si ésta es adecuada o no, en cuanto al abastecimiento de mano de obra y de materias primas y materiales, servicios, transportes y comunicaciones, nivel de clientes y proveedores potenciales y reales. Todo esto para evitar un bajo volumen de ventas, dificultad para hacer frente a una demanda creciente, retrasos en el suministro de materia prima, incremento en los costos y gastos, escasez de materia prima y mano de obra, baja productividad. Una vez analizada la localización de la planta, es necesario que se haga un análisis de su distribución, a fin de evitar desperdicios, mejorar el aprovechamiento de las máquinas, la mano de obra y los materiales, y, los retrasos en las entregas de pedidos.

En el caso de TELAETIQUETA, S.A., es importante señalar que su ubicación es excelente, cuenta con suficientes servicios y recursos, en calidad y cantidad, está cerca de sus clientes reales y tiene suficiente mercado potencial, sin embargo, no existe planeación de la producción por desconocimiento de técnicas de planeación. Se propone que se lleve a cabo una planeación de la producción a través de gráficas mensuales, en las que se señalen los días del mes y el tiempo requerido para la elaboración de cada orden de fabricación por cada uno de los procesos que requiere su elaboración, de tal suerte, que se puedan observar cuales son los procesos con menores o mayores cargas de trabajo y distribuir las tareas en base a ellas.

Otro aspecto importante para el aprovechamiento óptimo de los recursos radica en el mantenimiento periódico de las máquinas y el equipo para evitar paro de máquinas y retrasos en la entrega de producción. Se propone la construcción de un taller de mantenimiento para aumentar la disponibilidad y funcionamiento de las máquinas, y evitar grandes gastos que la empresa no pueda solventar. Se recomienda que se empiece por ir adquiriendo herramienta, equipo y refacciones para que en el momento en que surja algún desperfecto, el mismo operario pueda arreglarlo. Si se considera que el desperfecto es muy grande, se podrá recurrir entonces a externos. El hecho de que los operarios sean los responsables de su equipo y maquinaria necesariamente requiere de capacitación para tal fin, si no se quiere incurrir en grandes gastos, lo que se puede hacer es buscar y seleccionar un taller industrial al que se le puede pagar una iguala mensual por revisiones periódicas y la compostura de desperfectos cuando se presenten.

Por otro lado, el aseguramiento de la utilización y disponibilidad de los recursos también exige que se haga un análisis de los proveedores de materia prima, con el fin de que la adquisición de materias primas, materiales y suministros, se lleve a cabo con el proveedor adecuado, en cantidad y calidad necesarias, al menor precio, en el momento oportuno y con el mejor servicio. Se requiere de gran habilidad por parte de los responsables de las compras para negociar el precio y obtener descuentos por volumen de compra o por pronto pago. Es importante asegurar un punto de reorden, o nivel en el que es necesario abastecer de nuevo el almacén, por lo que debe haber estrecha coordinación y colaboración entre el departamento de producción y el de compras.

El recurso económico, tan escaso hoy en día, se debe aprovechar de la manera más eficiente, por lo que se debe fomentar el ahorro en el consumo de energía eléctrica, teléfono, agua, papelería, etc., reducir costos y gastos generales, mejorar el manejo de tesorería, agilizar el cobro de la cartera de clientes y establecer prioridades en la distribución de fondos y recursos en actividades y áreas clave.

El alto costo de importación de maquinaria y equipo de alta tecnología para la fabricación de etiquetas estampadas, es inaccesible de acuerdo a los recursos disponibles para la adquisición de activos fijos, por lo que se deben establecer programas de desarrollo de tecnología propia para mejorar los métodos, técnicas y procedimientos de producción. Una opción alternativa para el aprovechamiento y utilización de los recursos comprende la venta de telares, que representan maquinaria ociosa por no utilizarse más, ya que en lugar de tejer las cintas, ahora se compran piezas de tela para cortar las cintas.

El recurso humano, es un elemento de gran importancia, cuyo uso y aprovechamiento adecuado responderá en su cooperación y apoyo hacia las decisiones que se emprendan por parte de la dirección, por lo que se demanda la satisfacción de sus necesidades y expectativas, las cuales se ven reflejadas en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal.

Otro aspecto importante para el adecuado aprovechamiento del recurso humano, es lo referente a las políticas para la selección y contratación de personal, ya que el objetivo es atraer y mantener personal capaz de comprometerse con la organización. Para retener al personal adecuado, confiable, comprometido y responsable, dentro de la organización, se sugiere el establecimiento de un programa de retabulación de sueldos y salarios, incentivos por volumen de producción y premios de asistencia y puntualidad. Otro elemento que se tiene que tomar en cuenta es la negociación de los contratos de trabajo, que debe estar orientada hacia un alto compromiso y responsabilidad con la organización. En TELAETIQUETA, S.A. no existen contratos colectivos de trabajo, por no estar presente en la organización ninguna agrupación sindical, pero en cuanto a las relaciones individuales, deben plantearse de manera clara las políticas sobre las condiciones, obligaciones y derechos de las partes durante la relación laboral. El desarrollo de un clima organizacional agradable basado en la comunicación y el respeto debe ser una de las prioridades para mantener satisfecho al personal, para que realice sus actividades con gusto y colabore en las acciones y decisiones de la dirección hacia el logro de los objetivos organizacionales.

#### OBJETIVO 4.:

Desarrollar una filosofía de control total y mejoramiento de la calidad en toda la organización

#### ESTRATEGIA:

Asegurar las especificaciones de calidad de los productos y de las actividades.

#### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

Asegurar la calidad de los productos y las actividades, de una manera u otra, exige la modernización de los equipos y las máquinas, sin embargo, debido a que nuestra empresa cuenta con escasos recursos, las acciones para asegurar la calidad radican principalmente en la educación y capacitación, para adoptar como filosofía que cambie el trabajo y la manera de comprender la misión de la empresa

Esta nueva filosofía denominada control total y mejoramiento de calidad representa un cambio importante en la cultura organizacional, y los administradores como gestores de cambio son responsables de él. Introducir esta filosofía requiere de la participación de todos los miembros de la organización a todos los niveles, hasta convertirse en parte indispensable de las labores cotidianas. Se trata de crear el hábito de hacer el trabajo bien a la primera y mejor cada vez, es decir, propiciar el desarrollo de una cultura organizacional diferente, donde se retomen los mejores valores, se introduzcan nuevos y se desechen los hábitos negativos.

Para comprender esta nueva filosofía, es importante determinar lo que se entiende por calidad. Existen dos formas de definirla, primero, en cuanto al producto cuyas características cumplen con determinadas normas y segundo, un concepto más amplio que considera a la calidad como resultado de la calidad del desempeño y esfuerzo laboral de los procesos, de los recursos y del esfuerzo administrativo. Este último concepto, sugiere una calidad total, es decir, comprende una visión sistémica de partes interrelacionadas. Cada parte es responsable de construir la calidad en su proceso o actividad, desde el recibo de sus insumos, hasta la entrega de sus resultados o productos. Para lograr esto, es necesario dividir las actividades de la empresa en clientes y proveedores, donde cada cliente y proveedor realizan una negociación de las características de

calidad del producto que requieren y venden. Por ejemplo, el vendedor comisionista será el proveedor, y la persona que recibe el pedido será el cliente, el producto a vender/comprar es el pedido. El cliente debe asegurarse al proveedor cuales son las características que debe tener el pedido: nombre, dirección, teléfono, descripción, tiempo de entrega, condiciones de pago, descuentos en su caso, autorización, muestra, etc. Si el proveedor no cumple con estos requisitos, el cliente no aceptará el producto. De igual forma, el vendedor puede ser el cliente y el empresario el proveedor, el producto será el boceto a autorizar. El cliente especifica al proveedor las características para la elaboración de bocetos a autorizar, si el proveedor no cumple con ellas, el cliente no acepta el boceto y lo regresa hasta que no se cumpla con las especificaciones de calidad que solicitó. En esta filosofía, dónde el cliente es quien establece la calidad que desea, exige una estrecha comunicación entre clientes y proveedores. Lo importante en este proceso, no es hacer las cosas bien, sino que quiénes las utilicen obtengan una mayor satisfacción de ellas.

Todo este proceso nos lleva a concluir que la calidad se hace y es responsabilidad de todos, por lo que su control no debe ser responsabilidad de un área específica, sino que se sugiere el autocontrol para prevenir en vez de corregir. Esto significa que se busca hacer bien las cosas a la primera y única vez.

Este objetivo va ligado estrechamente al anterior, ya que en la medida en que se utilizan y aprovechan los recursos, en esa misma medida se asegura la calidad de los productos y de las actividades, además de que representa considerables beneficios económicos, al reducir los costos de operación y los gastos por desperdicio y capacidad instalada ociosa, ya que se evita el rechazo de productos defectuosos al final de la línea de producción, por el compromiso que existe para asegurar la calidad para la siguiente etapa. El aseguramiento de la calidad tiene como objetivo evitar problemas al consumidor o cliente, final o de la siguiente etapa, y a la vez, garantizar la búsqueda constante de la mejora.

La implantación de un proceso de control total y mejoramiento de la calidad requiere que la dirección formule las políticas principales y las dé a conocer a todos, para tener enfoques comunes para orientar las acciones individuales y de grupo hacia ellas. A continuación se presenta una política general de calidad para TELAETIQUETA, S.A.

■ En TELAETIQUETA, S.A., nuestra principal aportación a la sociedad es la mejora constante de nuestros productos y servicios, nuestra principal tarea es el autocontrol preventivo para ser cada vez más productivos y competitivos a beneficio de nuestros clientes y de nosotros mismos. ■

## OBJETIVO 5.1

Fomentar y desarrollar el trabajo en equipo.

### ESTRATEGIA:

Establecer programas de integración de grupos de trabajo

### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

Uno de los valores representados en el credo de la empresa es el trabajo en equipo, por lo que es de gran importancia iniciar la formación e integración de equipos de trabajo. Los grupos naturales de trabajo serán los formados por personas del mismo nivel jerárquico o pertenecientes a un mismo departamento o área, mientras que se forman otros grupos integrados por personas de diferentes áreas y niveles. Lo importante es desarrollar una conciencia de grupo para convertir la filosofía nueva en hechos concretos y romper con los obstáculos que impiden la integración del personal. El programa de integración del personal debe tener como objetivo limar asperezas y sumar semejanzas para lograr un mayor acercamiento e identificación con el conjunto del que forman parte. Sentirse parte del grupo es un elemento importante para impulsar el trabajo en equipo, facilitar las comunicaciones y complementar las habilidades, destrezas y talentos de todos los miembros.

A partir de los factores de insatisfacción obtenidos en los cuestionarios aplicados, en cuanto a la compensación y el ambiente de trabajo, se deben programar acciones y actividades que permitan corregirlos y asegurar la satisfacción plena de las necesidades y expectativas del personal. Dentro de estas acciones se sugiere un incentivo económico sobre la producción semanal a todo el personal de planta, una gratificación extraordinaria mensual por puntualidad y asistencia, el reconocimiento público del personal puntual y cumplido como el "Mejor Trabajador del Mes", y organizar eventos recreativos y deportivos entre los trabajadores, permitir una mayor participación del personal en las decisiones relativas a su propio trabajo. Si se considera que los incentivos y gratificaciones económicas no pueden estar dentro de las posibilidades de la empresa, lo que se puede hacer es ofrecer una despensa mensual al trabajador más cumplido, responsable y profesional, a fin de motivar a todos a mejorar el desempeño de los demás compañeros.

Es importante establecer un buzón de quejas y sugerencias para estar siempre al día en cuanto a las necesidades y expectativas del personal, y poder evaluar, implantar nuevos programas de integración y saneamiento del clima organizacional, o bien, de mejorar los existentes. Por otro lado, este buzón de quejas y sugerencias, disminuirá el efecto que tiene la centralización excesiva de poder y autoridad, y, representará una excelente fuente para enriquecer las alternativas de solución de problemas, ya que el personal es creativo y puede aportar ideas valiosas, además de que sus sugerencias contribuyen a la detección de fallas.

El fortalecimiento del trabajo en equipo necesariamente requiere del compromiso expreso de cada uno de los miembros, por lo que la satisfacción plena de sus necesidades y expectativas genera un sentimiento de solidaridad y compromiso con el grupo para compartir responsabilidades y valores comunes.

## OBJETIVO 6.1

Mejorar la educación y capacitación

### ESTRATEGIA:

Desarrollar programas de educación y capacitación a todos los niveles.

### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

El reto al implantar una nueva cultura organizacional, cambiar actitudes y hábitos, introducir nuevos valores y desechar vicios, está en aprovechar la riqueza implícita en la diversidad y heterogeneidad del grupo TELAETIQUETA, S.A., está integrada por 10 personas involucradas directamente en la manufactura de los productos, 1 auxiliar de oficina y la dirección. En este grupo de personas destaca como característica favorable para el cambio su juventud y empuje.

El elemento más importante para introducir y desarrollar un cambio en la cultura organizacional es el programa educativo y de capacitación, y debe representar una actividad permanente a todos los niveles y miembros de la organización, para sensibilizar y capacitar a la totalidad respecto a la naturaleza, alcances, objetivos, terminología y desarrollo del proceso de planeación estratégica. Es importante enfatizar sobre la capacitación gerencial. Muchos administradores, empresarios o directores piensan que al lograr un posición de alto rango ya no necesitan capacitarse, pensar así refleja una posición pasiva y falta de conciencia del cambio acelerado. Es por eso que se considera que el programa educativo y de capacitación a todos los niveles y a todos los miembros de la organización permitirá contar con mejores herramientas e información para asumir el cambio.

Este programa se divide en tres etapas.

La primera etapa consiste en sensibilizar a la dirección en cuanto a la administración participativa, el trabajo en equipo, el cambio planeado, el control total y mejoramiento de la calidad y las técnicas y teorías administrativas más modernas.

La segunda etapa comprende la preparación del personal en todos estos aspectos.

Y, la tercera etapa, se refiere a la aplicación práctica de las técnicas y conocimientos adquiridos, esta etapa puede llevarse a cabo de manera simultánea a las dos anteriores.

El programa de educación y capacitación para la modificación

de hábitos y actitudes, debe crear actitudes favorables, desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, y propiciar un sentimiento de pertenencia a la organización. Una tarea de tal magnitud, requiere de un amplio y permanente esfuerzo de comunicación, orientado a informar, pero también a estimular al personal hacia los esfuerzos de la planeación estratégica, el control total y mejoramiento de la calidad, la participación y el trabajo en equipo. El programa de educación y capacitación no sólo debe servir para modificar hábitos e introducir nuevos valores, sino que debe desarrollar las habilidades y destrezas en el manejo y operación de las máquinas y el equipo.

Para tal fin, se sugiere que se asista a cursos, seminarios y conferencias impartidas por personas especializadas y expertas, recurrir a la asesoría de despachos de consultoría externos, o bien, se puede recurrir y aprovechar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que las Cámaras, como la Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), ofrecen a las empresas afiliadas, dentro de los cuales destacan.

- \* Apoyo en la elaboración de programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades y características de las empresas
- \* Asesoría en la integración e implantación de programas de educación básica al personal de las empresas

La mayor parte de los despachos de consultoría externa ofrecen programas educativos y de capacitación como parte de su servicio, en algunos casos, lo hacen mediante determinados honorarios, pero en muchos otros es gratuito. Los cursos conducidos por capacitadores experimentados cubren todos los aspectos del proceso de cambio planeado, desde la sensibilización de su necesidad hasta la implantación, incluyendo las prácticas deficientes. Si surgen algunas dudas y preguntas, éstas se responden rápidamente, la ventaja de compartir preguntas, problemas y experiencias con personas de otras empresas es muy valiosa. La ventaja de ofrecer capacitación dentro de las empresas radica en que la instrucción se puede adecuar a las necesidades propias de ella, y se puede centrar en situaciones específicas que requieren solución, y que en un curso exterior a la empresa, sólo se destacarían conceptos generales. La desventaja de la capacitación dentro de la empresa, se refiere a las distracciones que pueden surgir por llamadas telefónicas o emergencias que pueden interrumpir las sesiones de capacitación.

Los programas de educación y capacitación pueden suministrarse mediante material instructivo especial, audiovisuales, instrucción escrita, sin embargo, no existe sustituto para las experiencias de carácter práctico. La experiencia de utilizar y aplicar de manera práctica las teorías y técnicas, cometer errores, encontrar circunstancias inesperadas, son la mejor y más duradera forma para aprender.

## OBJETIVO 7.1

Prevenir y controlar la contaminación

### ESTRATEGIA:

Desarrollar programas de prevención y disminución de los impactos negativos en el medio ambiente físico

### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

Otro de los valores fundamentales a adquirir y desarrollar como parte de la nueva cultura organizacional es la conciencia sobre la responsabilidad social de la organización frente al medio ambiente físico. Las operaciones de TELAETIQUETA, S.A. afectan al medio ambiente físico de varias formas.

- \* Emisión de gases y humos tóxicos por la volatilización de solventes, tintas y soluciones.
- \* Desecho de trapos sucios de tintas, solventes y soluciones en la basura.

Tomar conciencia de este problema, inicia con comprender que la contaminación tiene un costo, y quién lo origina debe asumirlo. De otra forma, el no evitarla implica trasladar el costo a la comunidad de la que se forma parte, quién lo pagará con enfermedades, o daños materiales y menor calidad de vida. Asumir esta responsabilidad requiere de gran valor y significa llevar a cabo acciones que permitan prevenir un gran problema, en caso de que se llevara a cabo una inspección oficial. Se trata de prevenir, y no de lamentar. Para lograr este objetivo es necesario planear las entregas de productos y la adquisición de materias primas y materiales de acuerdo al programa Hoy No Circula, implantado por autoridades oficiales. En cuanto al desecho de trapo sucio, las autoridades oficiales han implantado regulaciones para el desecho de residuos industriales y éste se considera como desecho tóxico de alto riesgo, por lo que las reglamentaciones indican que se deben desechar en recipientes con tapa mientras estén dentro de la planta, para su desecho no se pueden tirar a la basura, sino que se deben llevar a enterrar a Monterrey, donde está el basurero de desechos tóxicos de nuestro país. Debido a que todo esto implica grandes gastos, se recomienda contratar el servicio de renta y lavado de toallas industriales, a fin de deslindar responsabilidades. Se compra una dotación inicial, la que se puede guardar en tambos cerrados mientras pasan por ella para su lavado, a determinada cantidad de toalla sucia, la empresa que ofrece el servicio la recoge y cambia por toallas limpias. El desecho de los residuos por el lavado de las toallas, y las toallas inservibles es responsabilidad de la otra empresa.

## OBJETIVO 8.:

Establecer un programa de emergencia y de seguridad interna.

## ESTRATEGIA:

Fortalecer las medidas de seguridad e higiene en el trabajo.

## PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

Establecer y fortalecer políticas de seguridad e higiene que garanticen la integridad física, moral y emocional del personal dentro de la organización.

Estas acciones están encaminadas a la protección y seguridad del personal e incluyen: la dotación de ropa de trabajo y equipo de seguridad, como son, botas industriales, cascos, guantes, mascarillas, lentes, etc

Otra acción para la seguridad e higiene en el trabajo es el señalamiento de áreas de trabajo de alto riesgo, salidas de emergencia, dotación de extinguidores de fuego y adiestramiento para su uso, establecer políticas de mantenimiento y limpieza de la planta.

El desarrollo de un programa de emergencia, prepara y alerta para estar en posibilidad de hacer frente a cualquier eventualidad, como incendio, inundaciones, terremotos, etc. Se recomienda recurrir a las autoridades competentes y a otras empresas para pedir asesoría, intercambiar programas y establecer una política de ayuda mutua en caso de siniestros.

Es necesario que se eduque y capacite al personal a enfrentar contingencias a través de simulacros, y desarrollar su habilidad para la asistencia médica y de primeros auxilios.

## OBJETIVO 9.1

Elevar la calidad de vida del entorno

### ESTRATEGIA

Desarrollar programas de equilibrio entre satisfactorios materiales y subjetivos de las necesidades y expectativas del personal y de la comunidad.

### PROGRAMACION FUNCIONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO:

La calidad de vida se basa en situaciones y elementos subjetivos, más que en la posesión y goce de bienes materiales. Esto significa que no todo lo que importa al trabajador es su remuneración económica, sino que se trata, además, de propiciar a que se desarrolle todo su potencial físico e intelectual.

Para elevar la calidad de vida del personal, se debe partir por reconocer y respetar su dignidad y capacidad como ser humano y contribuir a su desarrollo integral dentro y fuera de la organización, en aspectos y situaciones tales como: satisfacción de las necesidades familiares, actividades culturales y recreativas, actividades de desarrollo personal y familiar, seguro médico y de vida.

TELAETIQUETA, S.A., como cualquier organismo social, está incluido dentro de un marco ambiental mayor de gran dinamismo y continua interacción, donde cada subsistema ofrece a los demás productos, servicios o información, y recibe otros que no es capaz de producir por sí misma. Participa de este intercambio a través de sus relaciones con el Gobierno, los clientes, los proveedores, las instituciones bancarias y financieras, público, etc., y busca a través del pago oportuno de contribuciones e impuestos colaborar en el desarrollo de su comunidad, además de que busca que las relaciones con los demás participantes del medio ambiente sean lo más satisfactorias y duraderas posibles y con beneficios significativos para ambas partes.

## F) PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACION DEL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO

Una función más del gestor de cambio responsable del proceso de cambio planeado, es el análisis de la factibilidad del proyecto de cambio estratégico, es decir, la posibilidad de que el proceso sea beneficioso para la empresa.

Se examinan tres elementos o pruebas de factibilidad: la operativa, la técnica, y, la financiera.

Este análisis cuestiona la posibilidad de que el proceso funcione eficientemente cuando se implante, o si existen obstáculos para ponerlo en marcha. Existen algunas preguntas guías que pueden ayudar a determinar la factibilidad operativa, técnica y económica del proceso de cambio planeado.

### 1) FACTIBILIDAD OPERATIVA.

- \* ¿Existe suficiente apoyo para el proyecto por parte de la dirección?

La dirección de la organización, al estar integrada por aventurados empresarios, consideran riesgosa la implantación y desarrollo de un cambio estratégico. Esta aparente resistencia la manifiestan por desconocimiento a la teoría, proceso y resultados del cambio planeado. Sin embargo, están abiertos a recibir información suficiente para conocer esta herramienta administrativa, por lo que un proceso bien diseñado y estructurado, que ofrezca beneficios significativos y solución a deficiencias y peligros, permitiría disminuir esta resistencia, y la cambiaría por apoyo y cooperación incondicional.

- \* ¿Existe cooperación de los subordinados?

En los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal, éste expresó un deseo de aportar mayor cooperación y apoyo a las decisiones de la dirección. De igual forma, expresó el deseo de mayores sueldos, por lo que un equilibrio entre aportaciones y expectativas del personal frente a su organización, pueden fortalecer el interés y participación para la implantación del proyecto estratégico.

- \* ¿Aumentará la efectividad de los esfuerzos y los recursos?

El proceso de cambio planeado al hacer un análisis minucioso de la situación de la organización, plantea y propone programas

para mejorar y hacer más eficientes las habilidades, capacidades y recursos, lo que resultará en posiciones más ventajosas y relaciones más significativas de todos sus participantes, y el aprovechamiento y uso más eficiente de los esfuerzos y los recursos

## 2) FACTIBILIDAD TECNICA

- \* ¿Existen recursos suficientes en calidad y cantidad para poner en práctica el proyecto?

TELAETIQUETA, S A cuenta con suficientes recursos en calidad y cantidad para desarrollar un cambio estratégico Cuenta con instalaciones adecuadas y personal especializado en el desempeño de sus actividades, los cuales a través de un esfuerzo de cambio planeado, serán mejorados y capacitados para un desempeño más eficiente

- \* ¿El recurso humano tiene la capacidad técnica para iniciar el proyecto?

El elemento humano, como principal y más importante fortaleza y recurso de la organización, se encuentra en cantidad suficiente para iniciar un esfuerzo de cambio planeado, sin embargo no cuenta con la calidad (conocimientos, especialización, experiencia) para él. Esta deficiencia puede solucionarse a través de la capacitación y la educación. El recurso más relevante para el inicio y desarrollo de un cambio estratégico es la voluntad, el empeño y la participación activa y permanente.

- \* ¿Existen alternativas de solución a las carencias y limitaciones de los recursos dentro del proyecto?

El proceso de cambio planeado ofrece nuevas alternativas de acción para mejorar el buen desempeño, desechar hábitos y actitudes negativas, incrementar la productividad y eficiencia de las actividades, por lo que el proceso representa una alternativa de solución a las carencias y limitaciones de los recursos.

- \* ¿Existen garantías de confiabilidad, seguridad, objetividad y experiencia de la asesoría externa?

La elección del consultor externo debe basarse en un análisis minucioso en cuanto a su experiencia, objetividad y calidad, para que se tengan suficientes garantías de su capacidad y experiencia en la asesoría de diseño y desarrollo de un cambio planeado.

### 3) FACTIBILIDAD ECONOMICA.

Se refiere al análisis costo/beneficio del proyecto de cambio planeado

a) Desarrollo de los costos estimados para el proyecto.

#### COSTOS DE PERSONAL.

Incluyen los beneficios económicos del personal que desarrolla y está directamente involucrado con el proyecto, e incluye los sueldos y salarios, el pago de tiempo extra, los incentivos y gratificaciones, etc

#### GASTOS VARIOS.

El entrenamiento del personal y la capacitación gerencial, son gastos que se deben tomar en cuenta, así como, los honorarios del consultor externo.

#### COSTOS DE LAS INSTALACIONES.

Se refiere a las erogaciones realizadas para preparar el lugar, donde se llevarán a cabo los programas de educación y capacitación.

#### COSTOS DE OPERACION:

Se refieren al tiempo que el personal dejará de desempeñar sus actividades para atender el programa de educación y capacitación y el cual puede evaluarse en unidades de tiempo (horas de no trabajo), de producción (volumen no producido), o económicas (pago de sueldos y salarios)

b) Identificación de los resultados favorables del proyecto del cambio planeado

**BENEFICIOS DEL DESEMPEÑO.**

Comprende la reducción de errores, la oportunidad de entregas de trabajos, la disminución de desperdicios, la mayor cooperación del personal en los esfuerzos organizacionales, el arraigo del trabajo en equipo

**BENEFICIOS AL EVITAR COSTOS.**

Se refiere a la asignación monetaria de los beneficios del desempeño

Los costos y beneficios del proyecto se comparan en términos financieros para determinar si seguir o no adelante con el proyecto de cambio planeado. Se pueden utilizar diferentes métodos para la comparación de costos y beneficios con base en el tiempo, gastos en efectivo o los costos estimados durante la vida del proyecto

Para el caso del análisis costo/beneficio del proyecto de cambio planeado para TELAETIQUETA, S.A., se considera que los beneficios son conductuales, y que conforme se vaya integrando el cambio a la cultura organizacional y se desarrolle el uso y práctica de las nuevas filosofías y valores, se irán reflejando los beneficios del desempeño en beneficios económicos

Hay grandes posibilidades, en cuanto a lo operativo, técnico y económico, para iniciar y desarrollar un proyecto de cambio planeado en la cultura organizacional de TELAETIQUETA, S. A

## FASE II. ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO

### A DEFINICION DE FUNCIONES Y RELACIONES FORMALES PARA EL PROCESO.

La organización se refiere a conjuntar y coordinar todos los recursos necesarios y disponibles para lograr y desarrollar los objetivos y acciones planteados en la etapa de planeación del proceso. El administrador, al ser el principal promotor de este esfuerzo, necesita determinar la estructura adecuada para el logro del objetivo del cambio planeado.

Debido a que TELAETIQUETA, S A es una pequeña empresa familiar con limitados recursos, la organización para el desarrollo del proceso de cambio planeado se fundamenta en el personal con el que ya cuenta, más los esfuerzos del desempeño administrativo y el apoyo y colaboración del consultor externo. Es importante señalar que el programa educativo y de capacitación juega un papel muy importante a lo largo de todo el proceso, ya que a través de su práctica continua, tanto el personal, como el administrador, estarán en mejores condiciones de desarrollar mayores y mejores esfuerzos para el proceso a través de nuevas habilidades y capacidades para el desarrollo de un cambio planeado. El principal recurso y fortaleza de TELAETIQUETA, S A es el elemento humano, en el confía, y por tanto, en sus manos pone el desarrollo del proceso de cambio planeado. Esto significa que todos y cada uno de los miembros de la organización juegan un papel muy importante en el desarrollo del cambio planeado.

El progreso de la humanidad no es más que el reflejo de su deseo por superarse, y responsabilizar a todos los miembros por el progreso de su organización, dotarlos de herramientas y recursos, capacitarlos para hacerlo y delegarles la posibilidad de tomar decisiones propias, es una forma de transformar dicha característica en una realidad tangible: mejores hombres, productos, servicios y relaciones. De tal suerte que, se obtenga una actitud positiva de las personas hacia la solución de problemas, esto significa que el progreso de la organización es responsabilidad de todos sus miembros, por lo que es preciso que exista trabajo en equipo. Es necesario distinguir entre grupo de personas y equipo de trabajo, el primero sólo denota un conjunto de individuos, mientras que el segundo, es un conjunto organizado con intereses comunes que busca alcanzar una meta específica y requiere de la colaboración de personas de diferentes niveles jerárquicos, por lo que es importante saber combinar la organización formal con otra de tipo interfuncional, donde se organizan los equipos de trabajo para el proceso de cambio planeado.

Se recomienda empezar el proceso a partir de la determinación de funciones y relaciones formales para las labores cotidianas e involucrando a todos los miembros en el desarrollo del proceso de cambio planeado, a fin de fomentar como nuevo

valor organizacional la participación organizada de todos los miembros, y conforme la empresa vaya creciendo, contar con bases formales para la creación de grupos interfuncionales de trabajo

---

### FASE III. DIRECCION DEL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO

---

#### **A. IMPLANTACION DEL PROCESO A TRAVES DE COMUNICACIONES EFECTIVAS Y LA EVALUACION Y COMPENSACION DEL DESEMPEÑO:**

La implantación del proceso de cambio planeado inicia en el momento en que se comienza a impartir el programa de educación y sensibilización a los empresarios respecto a los nuevos hábitos y valores organizacionales a adoptar

Al iniciarse la implantación del esfuerzo de cambio planeado con el programa de educación y capacitación, la puesta en marcha del proceso sigue las mismas etapas

- 1) Sensibilización y capacitación del nivel más alto
- 2) Sensibilización y capacitación de los colaboradores
- 3) Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos

Realizar un cambio estratégico requiere de la confianza y cooperación del recurso humano de la organización, por lo que el desarrollo y capacitación de este elemento es una de las prioridades del administrador responsable del cambio planeado, es decir, que una vez que se ha establecido la estructura y las secuencias de flujo de información y decisiones, es necesario conseguir a las personas adecuadas para que las hagan funcionar. Debe asegurarse que la estrategia de cambio este de acuerdo con las posibilidades y recursos organizacionales, para fomentar la fuerza, el empeño y la dedicación del personal

El administrador utiliza las comunicaciones para dar a conocer, probar y difundir su visión del cambio y futuro organizacional, de igual forma, a través de ellas, ordena los compromisos del personal de acuerdo a los objetivos de cambio, al hacer públicos los problemas y preocupaciones de la alta dirección. Las comunicaciones necesarias para el proceso de cambio planeado pueden ser formales e informales, y van desde pequeños contactos personales entre dos personas, discusiones con pequeños grupos, o comunicados a todo el personal, lo importante es que el administrador debe confirmar a través de la comunicación efectiva el compromiso entusiasta de las personas para un exitoso cambio estratégico.

Es importante para fomentar el compromiso de los participantes en el proceso de cambio planeado que el

administrador promueva un programa de recompensas que incluya salarios, prestaciones, incentivos, gratificaciones, etc., que puede ir ajustando a las necesidades de la organización durante el proceso. El administrador debe evaluar este programa de acuerdo a las oportunidades externas del mercado para un trabajo similar, el grado de equidad y tamaño de las recompensas en relación al riesgo tomado y a los resultados o éxitos alcanzados. Otro tipo de recompensas menos concretas pueden producir los mismos resultados, y pueden ser reconocimientos oportunos de tareas bien realizadas o motivadores para desempeñarlas todavía mejor, es decir, debe ofrecer oportunidades de crecimiento, desafío personal, promoción y desarrollo profesional.

## FASE IV. CONTROL DEL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO.

### A. CONTROL Y MEDICIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN.

Las estrategias de cambio presentan cuatro situaciones que demandan la necesidad de un sistema de control, es decir, de evaluación y revisión periódicas, y son:

1) Las decisiones estratégicas de cambio determinan lo que las organizaciones tratan de lograr o en lo que intentan convertirse, por tanto, son las decisiones más fundamentales e importantes que una organización puede hacer.

2) Una estrategia de cambio tiene un horizonte temporal amplio, por lo que la respuesta final sobre su éxito o fracaso la da el tiempo. Una revisión sistemática de la estrategia y de la capacidad de la organización para desarrollarla pueden alertar sobre problemas y desviaciones en el proceso.

3) El diseño de las estrategias de cambio está sujeto a incertidumbre respecto a las presiones del medio ambiente. Las evaluaciones periódicas pueden ayudar para asegurar que el proceso es acorde con la realidad presente.

4) Una estrategia de cambio representa objetivos y decisiones sobre asignación de recursos, lo que demanda una evaluación de la integridad de las decisiones estratégicas de cambio y de la forma en que la organización, el personal y los procesos las respaldan y refuerzan.

La evaluación de las estrategias, de acuerdo al horizonte temporal establecido en la planeación del proceso, se lleva a cabo a través del transcurso del tiempo, y del establecimiento de revisiones periódicas, para asegurar que se están obteniendo los resultados deseados. La evaluación del proceso puede hacerse

por el personal de la empresa, siempre y cuando esté capacitado para hacerlo, en caso de no estar suficientemente familiarizado con el proceso, el consultor externo identificará las estrategias y resultados indeseables dentro del proceso. La consultoría externa puede ayudar también a analizar, evaluar y visualizar las etapas del proceso durante su puesta en marcha.

#### B. RETROALIMENTACION DEL PROCESO:

El sistema de control del proceso de cambio planeado debe proponer indicadores del desempeño que informen que la estrategia de cambio no está funcionando de acuerdo a lo esperado, o que está produciendo efectos colaterales inesperados o negativos. Debe proporcionar información para verificar que las actividades y tareas del personal son congruentes con las prioridades identificadas en el proceso, y también debe ofrecer información acerca de los cambios que ocurran en el medio ambiente. Toda esta información representa una base de datos relevantes y confiables que retroalimenta el proceso para poder tomar medidas orientadas al fortalecimiento de estrategias adecuadas o a la desaparición de alternativas con resultados ineficaces y contrarios a los esperados.

Los indicadores o parámetros de efectividad para la evaluación de los resultados se fundamentarán en las exigencias y demandas del entorno y sus participantes, es decir, en la forma en que se responde a ellas, mejor, igual o peor que antes del esfuerzo de cambio estratégico, ya que ellas originaron la adopción de medidas para el mejoramiento de la posición de la empresa en su contexto ambiental.

La complejidad y dinamismo del medio ambiente ofrecen nuevos y permanentes retos y desafíos a las organizaciones y a sus administradores, los grandes cambios seguirán repercutiendo en sus acciones y actividades, por lo que el proceso de cambio planeado debe evolucionar al ritmo de las nuevas exigencias y demandas, su efectividad deberá evaluarse en base a la mejor manera de movilizar los recursos para enfrentar los retos y mejorar las oportunidades de la organización en su medio ambiente. Conforme pasa el tiempo y se van adquiriendo y fortaleciendo los conocimientos y la experiencia en el uso de técnicas, terminología, fomento del trabajo en equipo, aplicación del proceso de cambio planeado, poco a poco, planear será más fácil, y se irá incorporando a la cultura organizacional como un ejercicio permanente.

La adopción de nuevos hábitos, relaciones, filosofías, métodos de trabajo, y en general, de una nueva cultura organizacional, ofrece un sistema de criterios y valores que al mejorar la efectividad del esfuerzo administrativo, incrementa el aprovechamiento adecuado de los recursos y mejora el clima organizacional, garantiza el seguimiento del proceso, y, el nuevo reto a vencer, será su mejoramiento.

## CONCLUSION

La realización de este Seminario de Investigación ofrece nuevas perspectivas de actuación a los empresarios de TELAETIQUETA, S A , ya que, esta pequeña empresa familiar ha enfrentado los cambios del turbulento entorno de manera empírica. Es seguro que su éxito se debe a la intuición, experiencia y empeño de sus empresarios, pero la complejidad del mundo en que vivimos, demanda mayores y más complejas funciones y relaciones, por lo que es imperante poner en práctica teorías y técnicas administrativas que permitan una mejor coordinación de esfuerzos y recursos, lo que representaría, mayores beneficios para toda la organización.

Como anteriormente se afirmó, que la acción lleva al éxito o al fracaso, pero la acción planeada y premeditada garantiza el primero y disminuye los riesgos del segundo, es por eso, que se concluye que el proceso de cambio planeado es un arma eficiente para determinar las oportunidades del entorno y tener información y conocimiento pleno y real de las fuerzas y potencialidades con que se pueden aprovechar.

A través del desarrollo de este Seminario de Investigación se ha podido observar que TELAETIQUETA, S A es una empresa que ha demostrado que puede adaptarse al cambio aprovechando oportunidades y sorteando desventajas. Se concluye, que es una organización industrial, productiva y rentable orientada al mercado que reconoce que su función principal consiste en satisfacer las necesidades de etiquetado, y sus productos complementan a otros elaborados por otras empresas de la rama textil. Su actual posición se basa en un fuerte sentido innovador que permite crear, desarrollar y aplicar nuevas formas para satisfacer las necesidades y exigencias de su entorno, y que corresponde a la confianza que se le deposita haciendo buenos negocios para bien propio, de su clientela y de su país.

TELAETIQUETA, S.A. es responsable de su compromiso social y pretende encontrar nuevas y más eficientes soluciones a los problemas que demanda el cambio acelerado, que caracteriza a nuestro tiempo.

Se observan cuatro actitudes importantes que marcan el punto de apoyo sobre el que se pueden basar nuevos cursos de acción de la empresa:

### 1) Calidad.

Este elemento da la certeza de que el resultado del esfuerzo es más profesional y responsable, y se refiere a hacer las cosas bien a la primera, lo que implica que el esfuerzo cotidiano se incremente y se mejore.

## 2) Productividad.

Demanda el uso racional, prudente y eficiente de los recursos, busca obtener mejores resultados económicos

## 3) Personal.

Se tiene la convicción de que la empresa es lo que su gente es, por lo que es de gran importancia, contribuir al desarrollo integral (profesional, social, cultural, educativo, familiar, etc.) del personal. Se debe fortalecer la tendencia a integrarse, a enfatizar el trabajo de equipo que aumenta el potencial y capacidad profesional, y también, enfatizar en el reconocimiento de esfuerzos y méritos.

## 4) Permanencia.

TELAETIQUETA, S.A. es la empresa de la industria de las etiquetas estampadas con mayor permanencia en el mercado. Ha sorteado hábilmente el devenir histórico, aprendiendo del error y el fracaso y fortaleciendo el acierto. Hoy, su incipiente solidez y su constancia, son el reto a superar.

Estos aspectos marcan la pauta para asegurar que la implantación de un proceso de cambio planeado permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos, fincará las bases para una mejor estructura organizativa y administrativa, mejorará el clima organizacional, compaginará las necesidades y objetivos de los empresarios y los trabajadores, por lo que se elevará la productividad, y, se asegurará un crecimiento y desarrollo sólido de la empresa en tiempos de gran dinamismo.

Ninguna organización puede escapar a los peligros del entorno, ni evadir los efectos del cambio acelerado, por lo que es responsabilidad de sus dirigentes, visualizar todas aquellas situaciones que amenazan o que brindan oportunidades a las organizaciones. El éxito o fracaso de las empresas está delimitado por la habilidad y creatividad de quien la administra. Esto se demuestra a través del caso práctico, donde se observan características determinantes en cada una de las administraciones por las que atravesó la empresa objeto de estudio.

La primera, con un fuerte espíritu emprendedor y de lucha constante, lo que dió estabilidad, posición sólida y un gran auge. La segunda, con un carácter negligente en el manejo y aprovechamiento de recursos e indiferencia a las necesidades internas y externas que deterioraron la imagen y posición de la empresa en el mercado, y que ocasionaron, por poco, su desaparición. Y por último, la tercera y actual administración, con amplias perspectivas para lograr un desarrollo sano y elevar su productividad y rentabilidad, gran capacidad para el adecuado aprovechamiento de los recursos escasos, lo que ha fructificado en una nueva imagen profesional y estabilidad crecientes.

La propuesta que se hace para la implantación de una orientación de cambio planeado radica en detectar los elementos que le dé a la empresa una imagen de excelencia, es decir, determinar los recursos y actividades clave e implantar medidas para su aprovechamiento que reflejen un mayor éxito futuro. Para TELAETIQUETA, S.A., por ser una pequeña empresa con recursos limitados, ésto se vuelve una necesidad imperante, ya que debe centrar sus esfuerzos en el correcto uso, aplicación y aprovechamiento de sus escasos medios de vida.

TELAETIQUETA, S.A. debe fundamentar su estrategia de cambio planeado en fortalecer su identidad organizacional, procurar la más alta calidad y elevar la eficiencia, para lo cual, debe adoptar una serie de medidas, como pueden ser: desarrollar una tendencia hacia la productividad, en cuanto a incrementos de volúmenes de producción, disminución de desperdicios, mayor calidad en el desempeño de las actividades, mejor oportunidad de tiempos de entrega, etc. También debe desarrollar un clima organizacional con actitudes más positivas y fomentar el trabajo en equipo, además de que la dirección debe adoptar una actitud más emprendedora, en cuanto a la aplicación de teorías, técnicas y herramientas administrativas modernas.

Las empresas dan movimiento a la economía de un país, y en cada una de ellas, sus dirigentes son los encargados de coordinar decisiones, esfuerzos y recursos, y enfrentando retos y desafíos, asumen una gran responsabilidad. TELAETIQUETA, S.A. ha tenido grandes e importantes aciertos, pero su esfuerzo no concluye aún. Su dirección debe preservar y mejorar su actitud emprendedora, innovadora y positiva para responder con celeridad al cambio y contribuir a la recuperación de la fuerza productiva del país y a elevar la calidad de vida de todos los participantes de su entorno.

TELAETIQUETA, S.A. y sus empresarios son digno ejemplo de lucha, esfuerzo y constancia.

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

1. ACKOFF, Russell L. "Planificación de la Empresa del Futuro", Ed Limusa, México, 1987, 357 p.
2. ACLE Tomasini, Alfredo. "Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad", Grijalbo, México, 1989, 302 p.
3. ALBERT, Kenneth J. "Manual de Administración Estratégica", MacGraw Hill, México, 1985, 555 p.
4. CANACINTRA. "Transformación", Vol. XXXV, México, Julio 1991.
5. CANACINTRA. "Transformación", Vol XXXV, México, Diciembre 1991.
6. COLLERETTE, Pierre. "La Planificación del Cambio", Ed. Trillas, México, 1988, 183 p.
7. CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", McGraw Hill, México, 1981, 578 p.
8. CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw Hill, Mexico, 1976, 586 p.
9. EL FINANCIERO: Comentario del Sr. Arsenio Farell Cubillas, Secretario del Trabajo y Previsión Social, sobre la extensión del PECE hasta Enero de 1993, México, D F., 11 de Noviembre de 1991.

10. LAROUSSE. "Pequeño Larousse Ilustrado" Ed Libraire Larousse, Paris, 1964, 1663 p.
11. LIPITT, Ronald. "La Dinámica del Cambio Planificado", Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1970, 269 p.
12. MENDEZ Morales, José Silvestre. "Dinámica Social de las Organizaciones", Nueva Ed Interamericana, México, 1986, 264 p
13. MENDEZ Morales, José Silvestre. "Fundamentos de Economía", Nueva Ed Interamericana, México, 1983, 319 p
14. REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas", Ed. Limusa, México, 1988, 189 p.
15. RIES, Al. "La Guerra de la Mercadotecnia", McGraw Hill, México, 1988, 213 p.
16. SALVAT, Manuel. "La Ecología", BIBLIOTECA SALVAR DE GRANDES TEMAS, Ed. Salvat, México, 1975, Tomo 5, 411 p
17. STEINER, George A.. "Planeación Estratégica", Cía. Ed. Continental, México, 1989, 366 p.
18. STONER, James. "Administración", Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1987, 826 p.
19. TERRY, George R. "Principios de Administración", Cía. Ed. Continental, México, 1986, 747 p.

## G L O S A R I O

### ADMINISTRADOR, EMPRESARIO O GESTOR DE CAMBIO:

El responsable de una organización compleja, planea, organiza, dirige y controla a otros individuos, actividades, recursos, métodos y tareas en el proceso de logro de los objetivos de la organización

### AMBIENTE O ENTORNO:

Cualquier factor o elemento que está dentro y fuera de la organización y que la influye.

### CAMBIO:

Modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable

### CAMBIO ORGANIZACIONAL:

Modificación observada en la cultura o estructura de una organización

### CAMBIO PLANEADO:

Esfuerzo deliberado para modificar una situación insatisfactoria. Es el proceso a través del cual se equilibran las debilidades y fortalezas de una organización frente a un entorno de gran dinamismo, mediante estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos y peligros

### CENTRALIZACION:

Grado en que la autoridad está concentrada en la parte superior de la organización.

#### COMPETENCIA:

Situación en que dos o más personas u organizaciones luchan por lograr objetivos mutuamente incompatibles sin que puedan interferir entre sí.

#### CONTROL TOTAL Y MEJORAMIENTO DE CALIDAD:

Filosofía preventiva de aseguramiento de que los productos, servicios, procesos, actividades y tareas se realicen bien a la primera. Hace uso del autocontrol

#### CRECIMIENTO:

Incremento de elementos cuantitativos, producción, ingreso, empleo, de una organización o sistema

#### EFICACIA O EFECTIVIDAD:

Capacidad de hacer las cosas correctas

#### DESARROLLO:

Representa cambios cuantitativos y cualitativos del sistema que lo experimenta, más y mejor

#### EFICIENCIA:

Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización, hacer bien las cosas.

#### ENFOQUE DE SISTEMAS:

Perspectiva de la organización como un sistema formado por partes interrelacionadas

**ENTRADA:**

Recursos provenientes del exterior que entran en un sistema.

**ESTRATEGIA:**

Curso de acción central que engloba y controla las acciones más importantes de la organización. Representa la base del proceso de cambio planeado.

**OBJETIVOS:**

Las metas fijadas de la organización, hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

**OPORTUNIDAD:**

Todo aquello que brinda la posibilidad de rebasar los objetivos organizacionales.

**PLANEACION:**

Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**PLANEACION DEL CAMBIO:**

Proceso a través del cual se planean, organizan, dirigen y controlan los recursos, actividades y decisiones de la organización, para desarrollar la capacidad de intervenir en un sistema complejo con sólo cierta información limitada, y con ello, producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema.

**PROBLEMA:**

Todo aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Situación insatisfactoria.

#### **PRODUCTIVIDAD:**

Es la relación entre la producción total y los recursos utilizados en la producción (fuerza o tiempo de trabajo utilizados) Mide el rendimiento del trabajo

#### **SALIDA:**

Entrada a un sistema, transformada y que se devuelve al ambiente en forma de resultado productos, servicios, información, etc

#### **SISTEMA:**

Un todo organizado, constituido por dos o más partes y delineado por límites identificables de su macrosistema ambiental

#### **TOMA DE DECISIONES:**

Proceso de identificación y selección de cursos de acción para resolver una situación dada.