

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO 1988 - 1993.

2  
24

"LA PLANEACION COMO FACTOR DETERMINANTE  
EN LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE UNA  
EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ"

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
**MONICA MAYRA POZOS SOSA**

ASESOR DE TESIS: LICENCIADA. LAURA MARIA ALLERA MERCADILLO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

266189

1998.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

P/D

DEDICATORIA:

Con cariño para mis padres  
a quienes les doy gracias  
por su apoyo incondicional.

## INDICE

INTRODUCCION.....	I
CAPITULO 1 CONCEPTOS GENERALES ADMINISTRACION	
1.1 Definición de Administración.....	2
1.2 Areas funcionales de Administración.....	5
1.2.1 Recursos Humanos.....	5
1.2.2 Mercadotecnia.....	9
1.2.3 Finanzas.....	10
1.2.4 Producción.....	11
1.3 Proceso Administrativo.....	12
1.3.1 Planeación.....	14
1.3.2 Organización.....	15
1.3.3 Dirección.....	16
1.3.4 Control.....	20
CAPITULO 2 PLANEACION	
2.1 Concepto de Planeación.....	25
2.1.1 Razones para la planeación.....	28
2.1.2 Proceso de la planeación.....	31
2.2 Planeación de Recursos Humanos.....	37
2.2.1 Finalidades de la Planeación de Recursos Humanos.....	37

2.2.2	Actividades de la Planeación de Recursos	
	Humanos.....	38
2.2.3	Planeación de la acción.....	39
2.2.4	Presupuestación de los Recursos Humanos.....	40
2.3	Los Planes y la toma de decisiones.....	41
2.4	Necesidad de flexibilidad en la planeación.....	42
2.5	Administración por objetivos.....	44
2.5.1	Suposiciones de la Teoría "X" y de la	
	Teoría "Y".....	47
2.5.2	Proceso de la Administración por objetivos.....	51
2.5.3	Ventajas de la Administración por objetivos.....	55
2.5.4	Debilidades de la Administración por	
	objetivos.....	56
2.5.5	Como hacer eficaz la Administración por	
	objetivos.....	59

CAPITULO 3 TIPOS DE PLANEACION Y OBSTACULOS QUE SE PRESENTAN

3.1	Planeación a corto plazo (Operativa).....	64
3.2	Planeación a mediano plazo (Táctica).....	68
3.3	Planeación a largo plazo (Estratégica).....	69
3.3.1	Fases que debe contemplar un plan.....	75
3.3.2	Ventajas de la planeación .....	76
3.4	Técnicas de Planeación.....	77

3.5 Incapacidad para pronosticar con efectividad.....	88
3.5.1 Dificultad de planear operaciones no repetitivas.....	89
3.5.2 Tendencia a la inflexibilidad.....	89
3.5.3 Costo.....	90
3.5.4 Inhibición de la iniciativa.....	91
3.5.5 Renuencia a establecer metas.....	92
3.5.6 Resistencia al cambio.....	95
3.6 Superación de las barreras para una planeación eficaz.....	96
3.7 Criterios para evaluar la efectividad de un plan.....	99

CAPITULO 4 EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ CHALCO, S.A.  
DE C.V.

4.1 Antecedentes de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.....	109
4.1.1 Organización y Administración de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.....	110
4.1.2 Objetivo.....	117
4.1.3 Misión.....	118
4.2 Tipo de Planeación de la Empresa de Servicio Automotriz.....	118

CAPITULO 5 INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 Planteamiento del Problema.....	121
5.2 Justificación.....	124
5.3 Objetivo General y Objetivos Específicos.....	126
5.4 Hipótesis.....	127
5.5 Metodología.....	128
5.6 Análisis Descriptivo Individual.....	134
5.6.1 Análisis descriptivo General.....	147
CONCLUSION.....	VIII
PROPUESTA.....	XXIX
BIBLIOGRAFIA.....	XXXI

# **INTRODUCCION**

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

El motivo principal que se tuvo para realizar esta investigación fué el interés sobre el tema de la planeación, ya que ésta es el punto de partida o inicio de toda actividad o acción que se pretenda llevar acabo.

Por lo que si en una empresa se quiere lograr un objetivo, primero hay que planear como llegar a él y con quienes contamos para realizarlo.

Al iniciar y durante el proceso en que se desarrolló esta investigación, se tuvo como paso indispensable el planear como llevarla acabo y en su trayecto surgieron limitaciones que entorpecieron su avance, dichas limitaciones fueron: el tiempo para su realización debido a la carga de trabajo, dificultad para que los empleados contestaran el cuestionario y una marcada tendencia a la inflexibilidad, esto es, todos hacen lo rutinario y los sorprende e incomoda algo nuevo.

Sin embargo, dichos obstáculos fueron superados y se pudo concluir la investigación, y esto sirvió para reafirmar que en toda actividad que se pretende realizar primero se debe planear y considerar los factores que influirán en ésta, ya sean positivos o negativos, ya que así se logrará de manera mas directa lo planeado.

Es por lo que en la actualidad dados los momentos de cambio y la globalización de los mercados, en nuestro país se necesita de profesionistas que sepan guiar y preveer limitaciones en forma adecuada para lograr el buen funcionamiento de un negocio mediante técnicas de planeación y administración que ayuden a resolver los problemas que se presentan.

El crecimiento de una empresa siempre tiene que estar bien fundamentado y por lo tanto planeado para que ésta pueda ser competitiva y lograr en mayor porcentaje su objetivo de crecimiento.

El ser parte integrante de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V., ayudó para poder detectar

que la planeación que se esta llevando acabo no funciona del todo como debe ser, de ahí la inquietud por desarrollar la investigación, en la cual se comprobó que efectivamente la planeación no está bien fundamentada; por lo tanto, se fijó el siguiente objetivo para la investigación:

"Detectar principales puntos débiles de la planeación existente en la Empresa de Servicio Automotriz, S.A. de C.V."

También se desarrollaron temas relacionados con la planeación como son:

En el capítulo 1, se hizo referencia de los conceptos generales a ser tratados en la investigación como son: administración, administración de personal y planeación, los cuales se interrelacionan entre sí y nos dan un panorama del tema investigado.

En el capítulo 2, se trató acerca de la planeación, así como de todas las razones por las cuales es importante contar con una buena planeación para llevar a cabo una administración efectiva.

En el capítulo 3, se hizo mención de los diferentes tipos de planeación y de los obstáculos que se presentan y vemos que la principal diferencia está en el tiempo de realización y en quién la hace y pone en práctica. En cuanto a los obstáculos que se oponen a una planeación efectiva, éstos siempre van a existir y se deben preveer con profesionalismo y optimismo ya que sólo así se saldrá adelante en el logro de la planeación determinada.

En el capítulo 4, se trató todo lo relacionado con la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V., dando un panorama de su administración y organización.

En el capítulo 5, se desarrolló la investigación de campo, utilizando como instrumento de investigación el cuestionario, con cuyas respuestas se obtuvo una perspectiva general de los principales problemas que tienen

los empleados de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V., mismos que les impiden cumplir con sus actividades, en forma adecuada.

Podemos decir que la utilidad básica que ofrece la planeación a los administradores se encuentra en que les ayuda a tomar mejores decisiones, ya que en esta etapa identifican acciones presentes y futuras que pueden influir en los programas, ésto es, previenen decisiones futuras, lo que los lleva a obtener resultados que ayudan a aumentar oportunidades.

También proporciona una mayor creatividad, lo que contribuye a reaccionar ante un ambiente cambiante y competitivo como el existente en la actualidad.

Al planear el administrador debe conocer cuál es el ambiente en el que está operando, qué objetivos pretende alcanzar, así como saber cómo puede cada empleado ayudar a cumplir los objetivos planeados.

Lo anterior es de utilidad no sólo para el administrador, ya que en la vida cotidiana toda persona planea sin darse cuenta y al planear determina el lugar en el que va a llevar a cabo alguna actividad, fijando así los objetivos que pretende alcanzar y obteniendo en forma individual o en grupo los resultados que se propone.

Así es como precisamos que lo que importa de la planeación que se lleve a cabo en una empresa o en la vida diaria de las personas, es la dedicación, profesionalismo y empeño que se le dé para que de esta manera se concreten los objetivos que son al fin de cuentas los indicadores de una buena o mala planeación en toda organización o en la vida.

# **CAPITULO 1**

**CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION**

## 1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

El hombre ha aplicado la Administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, ya que vive y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente.

En la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que requiere: alimentación, vestido, habitación, etc.

La palabra Administración etimológicamente proviene del latín administrare; servir, gobernar, manejar, que significa: administrar un negocio.

Para algunos teóricos del pensamiento administrativo esta disciplina se entiende como:

Henry Fayol considera que: " Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" (1)

Koontz y O'Donell menciona que administración "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." (2)

Para Agustín Reyes Ponce, administración " Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." (3)

Administración "Es un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado." (4)

Para Isaac Guzmán Valdivia la administración "Es una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos" (5)

Por lo tanto, podemos ver que un punto común en el que coinciden todos los teóricos es que la administración es esencial en toda organización, su tarea debe ser crear el ambiente para que los individuos contribuyan al esfuerzo de grupo y logren los objetivos con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo, inconvenientes y materiales.

De estos conceptos se deduce que la Administración es poner en práctica todos los pasos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, para lograr los objetivos pretendidos por una organización, maximizando así recursos y minimizando costos.

La administración es de interés universal porque trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados. Se encuentra, en cierto grado, en casi toda actividad humana, sea la fábrica, la oficina, la escuela, el banco, etc.

Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas

o un gobierno más eficaz, es el reto a la capacidad de la administración moderna.

La administración colabora en la efectividad de los esfuerzos humanos, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es su consigna constante.

Por lo tanto, la administración pone en orden los esfuerzos; por medio de ésta, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen ingerencia en los problemas que surgen indicando obstáculos que deban vencerse y determinando la solución.

## 1.2 AREAS FUNCIONALES DE ADMINISTRACION

### 1.2.1 RECURSOS HUMANOS

Dentro de los estudios de la Administración general se señala que el elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores ( materiales,

financieros, etc.) ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condicionan los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o de servicios, ventas, etc. Los mejores capitales, máquinas, y sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o, lo que es peor, en plan de destruirlos, por descontento del personal.

La Administración de Personal es entendida como: "El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." (6)

Byars y Rue considera que la Administración de personal es: "El área de la Administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar." (7)

Rodríguez Valencia menciona que Administración de Personal es: "La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación y evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal." (8)

De esta forma la Administración de Personal es entendida como el proceso de elección y máximo aprovechamiento del personal adecuado en cada área para que con el esfuerzo de éste se logre mayor producción en una organización, satisfaciendo así las necesidades de la Empresa, recompensando al trabajador con una buena asesoría, desarrollo y satisfacción en beneficio mutuo.

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, considerablemente de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado. En consecuencia, todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo. La administración

efectiva del personal requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aun, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, y que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y que sea remunerado sobre las bases de sus contribuciones a la organización.

La administración de personal representa hoy un desafío más grande que en cualquier época. Cada nueva generación de empleados está mejor educada y más preparada que las anteriores. Por eso, esperan un liderazgo inteligente y un trato más considerado. Gracias a la protección que obtienen de los sindicatos y a la legislación laboral, los empleados pueden combatir hoy un trato injusto o arbitrario que hace unos años se hubieran visto forzados a aceptar.

Para afrontar estos crecientes desafíos, los administradores requieren una visión global del comportamiento humano. Deben saber cómo evitar problemas de comportamiento con sus subordinados y ser capaces de manejar los que se presentan.

La administración de personal está basada en cuatro principios fundamentales:

1.- Los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización.

2.- Ese éxito es más probable de lograr si se cumple con los elementos de la planeación.

3.- La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia.

4.- En cuestión de integración, conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos.

#### 1.2.2 MERCADOTECNIA

La importancia de la mercadotecnia, está en que

contribuye en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa.

Para Philip Kotler la definición de la mercadotecnia es la siguiente: "Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio." (9)

Por tanto vemos que la mercadotecnia destaca la importancia que tiene el consumidor para las empresas al pretender éstas satisfacer sus necesidades.

### 1.2.3 FINANZAS

Las finanzas son otra área funcional de la administración, cuyo objetivo es obtener y utilizar los recursos económicos de la empresa para lograr una eficiente operatividad. Las actividades principales de esta área son: los estudios de planeación financiera, manejo de fondos, fijación de políticas de crédito y cobranzas, etc.

Como podemos ver las finanzas son de gran importancia para las empresas ya que ayudan a determinar con exactitud costos y gastos de operación logrando mayor eficiencia.

#### 1.2.4 PRODUCCION

Si el trabajo de un administrador es la aplicación de los principios, las técnicas y los procedimientos que ha desarrollado la administración, entonces es lógico esperar que la sociedad le demande que desarrolle un trabajo eficiente y aumente la productividad de las organizaciones.

Podemos entender por producción: "la relación existente entre los resultados que se obtengan de una actividad y los medios empleados para ello." (10)

Por lo tanto, para obtener productividad hay que coordinar adecuadamente los medios y recursos con que cuenta una organización para obtener los beneficios esperados.

### 1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Entre los componentes o procesos en los cuales puede dividirse un sistema administrativo están la planeación, la organización, la dirección y el control. Estos procesos los deben cumplir, desde el ejecutivo en jefe hasta el supervisor, deben dedicarse en el desempeño de sus puestos.

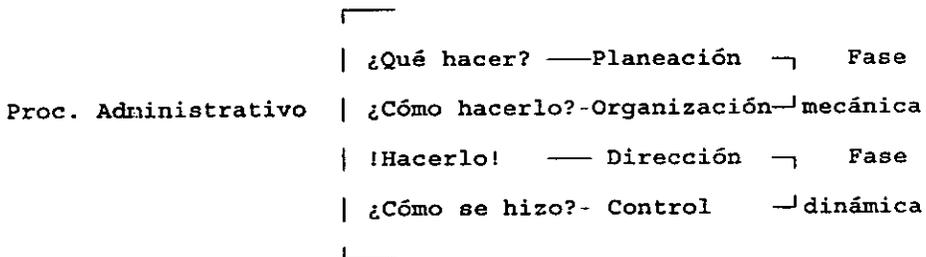
El proceso administrativo puede definirse como: " un sistema integrado por una serie de funciones, actos y procedimientos referentes al desarrollo de la organización y administración de una unidad económica, en base a los correspondientes objetivos, directrices y medios que a tal efecto se determinan por parte de ésta." (11)

Por lo anterior podemos entender el proceso administrativo como un conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se lleva a cabo la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo tiene dos fases:

- 1.- Fase mecánica
- 2.- Fase dinámica

En la fase mecánica determinamos ¿Qué hacer? y esto se hace a través de la planeación, en esta fase se desarrollan los objetivos y pasamos a ¿Cómo hacerlo? lo cual nos va a conducir a la organización, luego pasamos a ¡Hacerlo! mediante la dirección y finalmente a ¿Cómo se hizo? que será mediante el control.



### 1.3.1 PLANEACION

Es el proceso mediante el cual se prevén las acciones que sean más apropiadas para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. La planeación implica por lo tanto, determinar los objetivos que deban lograrse y los procesos que deban ejecutarse para asegurar su logro. Incluye la toma de decisiones, que es el proceso mediante el cual se determinan y evalúan los cursos de acción alternos que puedan tomarse y de seleccionar aquel que se considere que es el más factible.

La planeación efectiva debe estimular y utilizar el talento creativo del personal de todos los niveles de una empresa, mediante tormenta de ideas para que con su participación puedan ayudar a la gerencia a originar nuevos cursos de acción.

Por lo tanto, es necesario tener presente que para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué debe hacerse, cuándo y cómo ha

de hacerse y quién lo hará.

### 1.3.2 ORGANIZACION

La organización es "el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones, para hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de los objetivos." (12)

La organización comprende la definición de obligaciones, autoridad, responsabilidades y relaciones de cada una de las unidades. La efectividad con la cual pueda organizarse y asignarse el trabajo a los individuos más calificados, ayudará a determinar la eficiencia con la cual pueda hacer su trabajo y la satisfacción que sean capaces de derivar de él.

### 1.3.3 DIRECCION

La dirección o el don de mando es "La relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea" (13)

La función de dirigir siempre está íntimamente asociada con la planeación. La planeación determina la mejor combinación de factores, fuerzas, recursos y relaciones necesarias para dirigir y motivar a los empleados. La función directriz implica poner en vigor todos esos elementos.

La dirección puede facilitarse si se planean, organizan y comunican apropiadamente los deberes, responsabilidades y relaciones del personal dentro de la organización. Se relaciona por tanto con los demás pasos del proceso administrativo puesto que existe evidencia de que, al menos la mayoría, si no es que todos los empleados, desean hacer un buen trabajo si las condiciones se lo permiten, es conveniente que los individuos cuenten con la mayor independencia posible para que ejerzan su autodirección. Sin

embargo debe reconocerse que el grado de libertad que, un gerente pueda conceder a sus subordinados, estará determinado en gran parte por los controles que haya desarrollado para asegurarse de que desempeñarán con eficacia las responsabilidades que les hayan asignado.

La dirección es una de las herramientas más efectivas de la ejecución. La dirección pone en movimiento la voluntad de hacer algo y lograr el éxito.

La clave en la dirección efectiva es ayudar a los seguidores a lograr sus respectivos objetivos esenciales, así como sus capacidades máximas.

Esto significa que el jefe debe estar completamente familiarizado con las características individuales de su gente, conocer las cualidades que despertarán sus mejores esfuerzos y, sobre todo, ser un formador de quienes lo sigan. Las consecuencias y satisfacciones de los que son dirigidos son de gran importancia. Un jefe orienta, al mismo tiempo que dirige. Tiene la facultad de despertar tanto facultades emocionales como racionales.

Para tener capacidad de dirección se requiere cierto número de atributos adecuadamente aplicados al grupo o tarea en particular, pero la posesión de tales atributos no basta para formar un jefe. También deben ser aplicados en el tiempo y lugar correctos, debiendo estar presentes en el grupo apropiado de subordinados.

Las cualidades más importantes de un jefe son:

a) Energía: Para ser jefe, se necesita ser capaz de desempeñar una gran variedad de actividades, para lo cual se requiere energía mental y física.

b) Serenidad: El buen jefe está relativamente fuera de perjuicios, es frecuente en sus actos y refrena su ira.

c) Conocimiento de las Relaciones Humanas: Puesto que una parte importante del trabajo del jefe consiste en mejorar a la gente.

d) Empatía: La facultad de considerar las cosas objetivamente y de comprenderlas según el punto de vista de otro.

e) Objetividad: Un jefe calificado es objetivo en sus relaciones con otros. Busca evidencia objetiva y las causas de los comportamientos.

f) Motivación personal: El deseo de dirección debe venir de adentro de un individuo.

g) Habilidad comunicativa: Un jefe debe hablar y escribir en forma clara y enérgica.

h) Habilidad para enseñar: Es uno de los mejores medios para hacer que la gente progrese.

i) Sentido social: Un jefe entiende a la gente y comprende sus debilidades y fortalezas.

j) Competencia técnica: Conducir a la gente requiere la adhesión a principios definidos.

#### 1.3.4 CONTROL

El control es "El proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización." (14)

También puede definirse como "El proceso de cerciorarse de que las acciones se ajusten a los planes." (15)

El control proporciona a los Administradores una base para detectar y corregir desviaciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.

Los controles dentro de una organización proporcionan una fuente valiosa de información para ayudar a los gerentes a tomar decisiones y les proporciona un medio de estimular y evaluar la eficiencia en la ejecución del trabajo.

Los controles en forma de estándares de desempeño son especialmente útiles para que los individuos tengan más conocimiento de los resultados de su desempeño y para proporcionarles una fuerte motivación para su mejoramiento.

En consecuencia, el control actúa como criterio para evaluar el desempeño real contra los planes.

Como se puede observar, en este capítulo se hizo referencia de los conceptos de mayor importancia para esta investigación, por lo tanto se dieron las definiciones de administración, recursos humanos y planeación, las cuales se interrelacionan y son parte importante de este trabajo.

Así mismo se habló del proceso administrativo, el cual es un conjunto de etapas que están interrelacionadas y a

través de las cuales se lleva a cabo la administración, dichas etapas son: planeación, donde decidimos qué hacer y se establecen por lo tanto los objetivos; organización, aquí determinamos cómo hacer el trabajo; la dirección, donde se da la autorización y seguimiento para hacer el trabajo y por último el control, donde evaluamos como se llevo a cabo el trabajo.

Así tenemos que, apoyandose con cada una de las áreas funcionales de la administración y poniendo en práctica todos los pasos del proceso administrativo, para lograr los objetivos pretendidos por una organización y maximizando recursos y minimizando costos, podemos llevar a cabo una buena administración, y si ésta es complementada con un buen proceso de selección y máximo aprovechamiento del personal adecuado en cada área, se logrará una mayor productividad en la organización, ya que al fijar los principales objetivos en la fase de planeación, se lleva una mejor orientación que integrará a empleados y ejecutivos a ir sobre un mismo fin común, teniendo un mayor aprovechamiento y una efectividad total de una organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- RODRIGUEZ VALENCIA, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, p.4
- 2.- Idem
- 3.- Ibidem, p.5
- 4.- Idem
- 5.- HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio, Fundamentos de Administración, p.371
- 6.- ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, p.27
- 7.- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración Moderna del Personal I, p.6.
- 8.- Idem
- 9.- FISCHER, Laura, Mercadotecnia, p.6
- 10.-HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio, Op. Cit. p.14
- 11.-DICCIONARIO ENCICLOPEDICO, Economía Planeta, p.47
- 12.-CHRUDEN, SHERMAN, Administración de Personal, p.91
- 13.-TERRY, George, Principios deAdministración, p.518
- 14.-CHRUDEN, SHERMAN, Op. cit. p.92
- 15.-STONER, James, Administración, p. 106

# **CAPITULO 2**

**PLANEACION**

## 2.1 CONCEPTO DE PLANEACION

Se entiende por planeación al "Proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera, incluye determinar misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, de programas y procedimientos que se deben alcanzar. Es una actividad integradora que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización como un sistema de acuerdo con sus metas."(1)

Al pensar en un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan en grupos, la tarea esencial de la planeación es observar que se entiendan con claridad los propósitos y objetivos, así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo de grupo ha de ser eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera de ellas.

La función administrativa de la planeación incluye:

1.- La selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o

sección de ella.

2.- Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales y la determinación de la forma de alcanzarlos.

Los principios de la planeación son:

1.- Principio de la factibilidad: Este principio se refiere a que lo que se planea debe ser realizado de acuerdo a las condiciones adecuadas del medio ambiente.

2.- Principio de la objetividad y cuantificación: Este principio menciona que cuando se planea se deben tomar en cuenta datos reales y no supuestos.

3.- Principio de la flexibilidad: En este principio se establece que debe existir amplitud en la actividad de la planeación para que éstas permitan manejar situaciones imprevistas.

4.- Principio de la unidad: En este mismo se determina que todos los planes de la empresa deben integrarse en uno solo y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que ayuden al logro de los fines establecidos.

5.- Principio del cambio de estrategia: aquí se explica que un plan a largo plazo en muchas ocasiones es necesario reorientarlo hacia el logro de objetivos y para ello se tendrán que modificar los cursos de acción y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos, etc. para lograr esos objetivos.

Como se puede observar, dentro de la planeación un factor que es importante considerar es el período de tiempo en que se deben ejecutar las actividades planeadas y es aquí donde se debe considerar:

- a) Si el plan es a corto plazo (Menos de un año)
- b) Si el plan es a mediano plazo (de 3 a 5 años)
- c) Si el plan es a largo plazo (Más de 5 años)

El tiempo en que se deban realizar las actividades da la pauta para una planeación relativamente más fácil o más complicada.

Por lo anterior, se puede considerar que la planeación permite a cualquier tipo de organización ya sea pública o privada, forjar más que aceptar el futuro ya que al establecer objetivos y trazar un curso de acción, la organización se compromete así misma a lograr que las actividades se realicen. Tal compromiso le permite forjar el futuro.

#### 2.1.1 RAZONES PARA LA PLANEACION

Los planificadores no pueden controlar el futuro, pero deben intentar identificar y aislar las acciones del presente y los resultados que se puede esperar influyan en el futuro. Entonces, uno de los principales propósitos de la planeación es ver que los programas y resultados corrientes puedan usarse para aumentar las oportunidades y así tomar hoy, mejores decisiones que ayuden al desempeño del mañana.

Basicamente hay dos razones para la planeación:

1.- Alcanzar beneficios protectores que resultan de las oportunidades reducidas de errores en la toma de decisiones.

2.- Beneficios positivos, uno de estos beneficios es realizar las responsabilidades sociales de la administración.

En la actualidad, se espera que las empresas satisfagan las necesidades de muchos grupos. Si esto no se hace, la administración no está actuando responsablemente.

Algunos administradores y organizaciones que planean mal, constantemente dedican sus energías a solucionar problemas que no habrían existido, o por lo menos hubieran sido menos serios, con una mejor planeación anticipada.

La planeación proporciona medios al personal comprometido activamente en todas las áreas de la organización para la administración de la misma. El

compromiso produce una multitud de beneficios; solicitar sugerencias en toda la organización, mejora la calidad de los planes. Las buenas sugerencias relacionadas con el futuro de la organización pueden venir de cualquier nivel. Comprometerse en el proceso de planeación, fomenta un mayor compromiso personal con el plan porque desarrolla una actitud hacia el mismo como "nuestro plan."

Las actitudes positivas creadas por este compromiso también mejoran la moral y la lealtad de toda la organización.

La planeación afecta positivamente a la eficiencia administrativa ya que tiene un impacto positivo en la calidad del trabajo producido.

La planeación se aprovecha de las actividades expresas y ordenadas. Todas las intenciones se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectiva. Se minimiza la ejecución del trabajo. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo. Además, se coordinan las actividades de manera que una gran combinación de fuerzas se

mueva armoniosamente hacia el objetivo predeterminado.

La planeación impulsa todo el proceso de trabajo en forma clara y completa, permitiendo el mejor aprovechamiento de recursos.

Por último, la planeación nos permite contestar a seis preguntas que son indispensables para la efectividad de ésta:

- 1.-¿Qué tiene que hacerse?
- 2.-¿Dónde se hará el trabajo?
- 3.-¿Cuándo tiene que hacerse el trabajo?
- 4.-¿Cómo se hará el trabajo?
- 5.-¿Por qué debe hacerse el trabajo?
- 6.-¿Quién va a hacer el trabajo?

#### 2.1.2 PROCESO DE PLANEACION

El proceso de la planeación consiste en la aplicación de objetivos, políticas, procedimientos, programas y

presupuestos propios de una empresa, mismos que son analizados para obtener resultados.

El proceso de planeación consta de los siguientes pasos, los cuales deben llevarse en orden para que la planeación sea la adecuada:

1.- Planeación para saber hacia donde vamos: Este punto se refiere a que todos los objetivos pretendidos por la empresa deben ser del conocimiento del personal, para que de esta manera todos sepan hacia donde se quiere llegar.

2.- Definir objetivos: Un objetivo puede ser considerado como un plan, puesto que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de las actividades de la planeación.

Los objetivos deben:

- 1.- Tener un verbo en tiempo presente
- 2.- Tener una medida cuantitativa
- 3.- Nombre de la situación
- 4.- Lugar y tiempo

3.- Precisar políticas: Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de acciones mentales y físicas de gerentes y subordinados; su función es la de señalar fronteras muy amplias que permitan usar la iniciativa y juicio en la interpretación de una norma en particular. La planeación incluye la formulación y uso de políticas, puesto que éstas ayudan a determinar lo que debe hacerse con objeto de efectuar el trabajo.

#### Características de las políticas:

- 1.- Son de observación general
- 2.- Son de interés colectivo
- 3.- Se adaptan a circunstancias específicas
- 4.- Orientan la acción
- 5.- Encausan el esfuerzo de grupo
- 6.- Son flexibles

- 7.- Son oportunas en su aplicación
- 8.- Intervienen en la ejecución de labores
- 9.- Participan en todas las operaciones de la empresa
- 10.-Se revisan periódicamente

4.- Establecer procedimientos: Los procedimientos son otra especie de plan. Se ocupan de seleccionar y poner en práctica un curso específico de acción de acuerdo con la política establecida y orientada hacia una meta predeterminada. La sucesión de operaciones es una condición indispensable del procedimiento, de los cuales los mejores resultados se obtienen cuando una labor conocida se realiza de una manera definida y en un tiempo determinado.

Elementos básicos de todo procedimiento:

- 1.- Investigar el problema
- 2.- Definirlo
- 3.- Examinar los hechos
- 4.- Plantear posibles soluciones
- 5.- Elegir la más adecuada
- 6.- Implementarla

7.- Actuar de acuerdo a dicha alternativa

Fines de todo procedimiento:

- 1.- Mejorar los procesos
- 2.- Perfeccionar las disposiciones de la empresa
- 3.- Economizar el esfuerzo humano

5.- Desarrollar programas: El programa también es un plan. Los programas pueden considerarse como acciones planeadas, integradas en una unidad y diseñados para lograr un objetivo determinado. Los programas pueden variar en cuanto a tipo y formato. Normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se emprenderán, las instalaciones que se incluirán, compromisos y suposiciones implicadas así como las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

Los programas pueden ser:

- a) Generales (involucran a toda la empresa)

b) Particulares (involucran una función o actividad específica)

Un buen programa debe contar con el apoyo y aprobación de la dirección para aplicarse exitosamente, debe convencer a los jefes de línea para ponerlo en práctica y estudiar el momento oportuno para implementar el nuevo programa cuando la situación lo requiera.

6.- Asignar presupuestos: El presupuesto representa el plan más importante de toda empresa. El presupuesto se compone de datos arreglados lógicamente y que representarán las expectativas razonables para un período dado.

7.- Precisar a que resultado llegamos: Después de aplicar todo el proceso de la planeación mediante cada uno de los pasos anteriores se debe hacer un recuento de los resultados obtenidos para que de esta manera se determinen aciertos y errores a considerarse en las futuras planeaciones.

## 2.2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos asegura que la organización sepa y consiga lo que quiere en términos de la gente que necesita para operar en el presente y en el futuro. Parte de los objetivos estratégicos de la compañía y de un análisis de los recursos humanos requeridos para alcanzarlos. La planeación de recursos humanos establece los requerimientos en términos tanto cuantitativos (cuántas personas) como cualitativos (qué clase de personas).

Un punto importante en la planeación de recursos humanos es el sistema de información, el cual es usado para preparar estadísticas y analizar la rotación o el desgaste del personal, de tal manera que puedan hacerse proyecciones de la oferta y la demanda.

### 2.2.1 FINALIDADES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Las finalidades de la planeación de recursos humanos son asegurar que la organización:

1.- Consiga y retenga la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere.

2.- Este en capacidad de preveer los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales del personal.

#### 2.2.2 ACTIVIDADES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

1.- Proyección de la demanda: Este punto se refiere a la estimación de las necesidades futuras de recursos humanos de acuerdo con los planes empresariales estratégicos y las proyecciones de futuros niveles de actividad.

2.- Proyección de la oferta: Aquí se hace una estimación, a base de análisis, de la oferta de personal tanto interna como externa a la organización.

3.- Determinación de los requerimientos de recursos humanos: Se realiza mediante un análisis de las proyecciones de la oferta y la demanda para identificar necesidades o

excesos futuros de personal.

4.- Planeación de acciones: En esta planeación de actividades se preparan y ponen en práctica planes para satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos o para enfrentar los excesos.

### 2.2.3 PLANEACION DE LA ACCION

La planeación de la acción decide cómo deben alcanzarse las metas de recursos humanos y qué se necesita hacer para atender los problemas de cambios tecnológicos importantes, exceso de personal o alto índice de retiros. Dependiendo de las circunstancias, los principales elementos son:

1.- El plan de reclutamiento, el cual establece las cantidades y los tipos de personas requeridos y cuándo se van a necesitar.

2.- El plan de desarrollo de recursos humanos, el cuál

muestra la cantidad de entrenadores o de aprendices requeridos y el programa para reclutarlos o entrenarlos.

3.- El plan de retención, el cual describirá las acciones requeridas para reducir la pérdida evitable de personal.

4.- El plan de desarrollo, el cual establecerá los programas de transferencias o reentrenamiento de los empleados existentes.

5.- El plan de manejo de los excesos de personal

#### 2.2.4 PRESUPUESTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La preocupación por los recursos humanos no se limita a conseguir y retener personal, sino que se extiende a la necesidad de controlar que se emplee de tal manera que conduzca a incrementar la productividad y evitar el desperdicio o exceso de trabajadores en una misma ocupación.

### 2.3 LOS PLANES Y LA TOMA DE DECISIONES

Una decisión es "Una resolución de elecciones alternativas." (2)

Decidir "Es el acto de determinar en la propia mente sobre una opinión o un curso de acción." (3)

La toma de decisiones puede definirse como "La selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades." (4)

Un aspecto importante de la planeación es la toma de decisiones, proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. Es necesario tomar decisiones en varios puntos del proceso de planeación. Los gerentes deben analizar los recursos de la organización y decidir cómo asignarlos para obtener sus metas con más eficacia.

La toma de decisiones administrativas es el medio de integrar funciones relacionadas entre sí tales como la fijación de metas, la formulación de la estrategia, la planeación y el control.

La selección de la mejor alternativa, que es lo que se busca en la toma de decisiones, está basada en ciertos criterios, tales como reducir costos, ahorrar tiempo, aumentar el volúmen, etc. Todas las decisiones se toman con algún criterio en mente. La selección de la mejor alternativa está muy influida por los criterios que se empleen.

#### 2.4 NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD EN LA PLANEACION

Las organizaciones que llevan largo tiempo operando en un ambiente estable tienden a perder flexibilidad y el cambio les parece difícil o imposible. Los gerentes necesitan monitorear constantemente los factores relevantes del ambiente, a fin de que la organización se adapte cuanto antes a las nuevas situaciones. Deben empezar a manejar las sorpresas antes de que ocurran.

Una de las principales consideraciones en la planeación es el grado de rigidez o flexibilidad de los planes. Suponer una certidumbre futura ante el turbulento medio conduce a rigideces en los planes y limita la adaptación. Este es un enfoque de planeación de viajes estilo Cook "asume que el futuro es lo suficientemente seguro como para que pueda avanzar en una línea recta exacta desde aquí hasta allá." (5)

La planeación de viajes al estilo Cook requiere de una gran presión y es más apropiada cuando el planificador enfrenta un medio relativamente seguro.

En contraste, el enfoque de planeación de Lewis y Clark "reconoce que en el futuro habrá muchos puntos de decisión y cursos alternativos de acción." (6)

Desde el punto de vista actual es imposible determinar su ubicación o tiempo. En este enfoque, la función de planear no es esquematizar un curso de acción preciso. Más bien la función de la planeación es preparar la organización para enfrentar las incertidumbres del futuro, destacar las señales en el medio que indican que se ha llegado a un punto de

decisión y desarrollar un medio para responder.

Siempre que las incertidumbres en los subsistemas internos y en el medio son sustanciales, la planeación debe dirigirse hacia el enfoque de Lewis y Clark. Sin embargo, hay muchas presiones organizacionales para establecer tiempos a largo plazo en un estilo muy específico y exacto. Esto da la apariencia de planear la perfección, pero con el alto costo de la flexibilidad y la probabilidad de que los acontecimientos futuros destruyan por completo los planes establecidos. Las organizaciones pueden establecer un compromiso en la dimensión rigidez contra flexibilidad, si desarrollan planes operativos a corto plazo, relativamente fijos, bajo la cobertura general de planes estratégicos más flexibles y a largo plazo.

## 2.5 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La designación administración por objetivos (APO) fué divulgada como un método de planeación por Peter Drucker en 1954 en su libro *The Practice of Management*. Desde ese año ha suscitado abundantes discusiones, evaluaciones e

investigaciones. Muchos programas similares han sido desarrollados, entre otros: administración por resultados, administración por metas, planeación y evaluación del trabajo, metas y controles. Pese a las diferencias de nombre, todos esos programas se parecen. No sólo se utilizan en los negocios, sino que cada día se usan más ampliamente en las organizaciones no lucrativas, como las Instituciones educacionales, de salud, religiosas y del gobierno.

La administración por objetivos es " Un conjunto formal de procedimientos que establece y revisa el progreso en la obtención de las metas comunes de gerentes y subordinados."

(7)

La administración por objetivos se refiere a un conjunto formal, o moderadamente formal, de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta llegar a la evaluación del desempeño. El aspecto fundamental es que se trata de un proceso participativo, que incluye la integración de los gerentes y empleados en todos los niveles en la organización.

Por basarse en el nexo existente entre las funciones de planeación y control, ayuda a superar muchas de las barreras de la planeación.

El punto de arranque de la administración por objetivos (APO) es una filosofía muy positiva sobre el hombre y lo que lo impulsa a trabajar. En opinión de Douglas McGregor hay dos grupos de suposiciones de cómo las personas se sienten motivadas para trabajar. En la perspectiva tradicional, la gente considera el trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde ese punto de vista, conocido como teoría X, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios porque de lo contrario los subordinados harían muy poco.

Por su parte, los partidarios de la administración por objetivos tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante la naturaleza humana, actitud que se llama teoría Y: el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción de él en las circunstancias adecuadas y puede hacer un buen papel. La administración por objetivos procura aprovechar esta disposición y capacidad mostrando a los gerentes cómo crear una atmósfera que haga que los

empleados den lo mejor de sí y consigan el mejoramiento personal.

#### 2.5.1 SUPOSICIONES DE LA TEORIA "X" Y DE LA TEORIA "Y"

##### TEORIA "X"

1.- El ser humano normal siente una aversión natural por el trabajo y lo evitará en lo posible.

2.- Casi a todos los empleados hay que obligarlos, controlarlos, dirigirlos y amenazarlos hasta con el castigo para que pongan empeño en la obtención de las metas de la organización.

3.- El ser humano ordinario es perezoso, prefiere que lo dirijan, desea eludir la responsabilidad, tiene poca ambición y quiere la seguridad ante todo.

## TEORIA "Y"

1.- El consumo de energía física y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o en el reposo.

2.- La adhesión a los objetivos depende de los premios asociados a su logro.

3.- El ser humano ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo para cumplir los objetivos a que se ha comprometido.

4.- El individuo normal aprende en las condiciones adecuadas no sólo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.

5.- La capacidad de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales se halla ampliamente distribuida en la población.

6.- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano normal se están utilizando sólo en forma parcial.

La esencia de un sistema de administración por objetivos consiste en que los gerentes y subordinados establezcan metas comunes en forma conjunta. Las principales áreas de responsabilidad de cada uno se definen claramente en términos de los resultados esperados y medibles (objetivos). Estos últimos son usados por los subordinados al planear su trabajo, y por ellos y sus superiores para vigilar el progreso. Las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo en forma constante, haciéndose además evaluaciones periódicas.

En la administración por objetivos una buena planeación requiere que cada gerente haya definido claramente los objetivos que se aplican de manera específica a sus funciones individuales dentro de la empresa. Tales objetivos han de contribuir a la obtención de los objetivos de la alta gerencia y de los de la empresa en general. Este conjunto de objetivos integrados ofrece una orientación bien definida a las actividades administrativas.

Tiene importancia decisiva la manera en que se llega a formular los objetivos. Como señaló Drucker "Los gerentes deben establecer sus propios objetivos o, por lo menos, participar activamente en el proceso." (8)

La imposición de objetivos previamente establecidos corre un riesgo muy grande de que los gerentes se nieguen a cooperar o no pongan mucho empeño por realizar los objetivos de otro.

Además, Drucker afirmó que, en todos los niveles, los gerentes han de participar en el establecimiento de objetivos para niveles superiores a los suyos. De ese modo conocerán mejor los objetivos más amplios de la empresa y cómo sus objetivos específicos se relacionan con el panorama general.

Para Drucker, la relación de los objetivos del individuo con la meta común es de suma importancia. El propósito fundamental de la introducción de la administración por objetivos consiste en conseguir una operación eficiente de la organización total mediante la operación e integración satisfactoria de sus partes.

Douglas McGregor, por su parte, es partidario de la administración por objetivos debido a su valor como sistema de planeación y evaluación del desempeño, recomienda que los gerentes, luego de ponerse de acuerdo en sus responsabilidades básicas con sus superiores inmediatos, fijen los objetivos de su actividad para un período a corto plazo. Por lo tanto, tienen además la responsabilidad de trazar planes específicos que les permitan conseguir sus propios objetivos. Al final del período, cada uno lleva a cabo una autoevaluación que después se discute con el superior, estableciéndose nuevos objetivos para el siguiente período. De este modo, se aminoran ambigüedades y tensiones que a menudo acompañan a otros tipos de evaluación.

#### 2.5.2 PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

El proceso de la administración por objetivos consiste en la aplicación de una serie de pasos importantes que se deben llevar a cabo en forma adecuada para lograr beneficios en toda empresa que adopte este método, dichos pasos son los siguientes:

1.-Adhesión al programa: Se refiere a que en cualquier nivel de la organización se necesita la adhesión de los gerentes a la obtención de los objetivos personales y organizacionales, así como al proceso de administración por objetivos. Se requiere mucho tiempo y esfuerzo para introducir un programa eficaz de este tipo. Primero se reúnen con los subordinados para fijar los objetivos y luego evalúan el progreso en la obtención de los mismos. No hay otro sistema más fácil. Si se establecen objetivos pero no se revisan periódicamente, existen pocas probabilidades de que se cumplan. Si el progreso de los subalternos se aprecia en forma excesivamente crítica, sobrevendrá el resentimiento y se deteriorará el funcionamiento.

2.- Establecimiento de metas en el nivel más alto: Aquí se menciona que los programas efectivos de planeación suelen principiar con los gerentes de la alta dirección, quienes fijan las metas preliminares, previa consulta con otros miembros de la organización y se las debe fijar en términos específicos y medibles. De este modo, gerentes y subordinados tendrán una idea más clara de lo que la alta dirección confía lograr, pudiendo ver además como su propio trabajo se relaciona directamente con la obtención de las metas de la organización.

3.- Metas individuales: Cuando en un buen programa de administración por objetivos, cada gerente y subordinado tiene definidos con claridad los objetivos y responsabilidades.

Los objetivos de cada individuo han de ser decididos durante una consulta entre él y el supervisor. En estas consultas conjuntas, los subordinados ayudan a los gerentes ha desarrollar objetivos realistas puesto que conocen mejor que nadie qué cosa son capaces de conseguir. Los gerentes les ayudarán a buscar cosas superiores y fijarse objetivos más altos, si muestran deseos de ayudarles a superar los obstáculos y confianza en sus capacidades.

4.- Participación: Este punto pone atención al grado de participación de los subordinados en el establecimiento de objetivos ya que esto varía enormemente. En un extremo, intervienen con su mera presencia cuando la gerencia define los objetivos. En el otro extremo, tienen absoluta libertad en la fijación de sus propios objetivos y en la selección de los métodos con que los realizarán. Ninguno de los dos extremos suele ser conveniente. En ocasiones los gerentes determinan los objetivos sin un conocimiento completo de las

limitaciones prácticas en que deben operar sus subordinados, es posible que estos seleccionen objetivos que son incompatibles con las metas de la organización. Por lo regular, cuanto mayor sea la participación de unos y otros, más probabilidades habrá de que las metas se alcancen.

5.- Autonomía en la realización de planes: Una vez que están fijados y aceptados los objetivos, el individuo cuenta con una amplia libertad en la elección de los medios con que los conseguirá. Dentro de las restricciones normales de las políticas de la organización, los gerentes deberán tener la libertad de preparar y poner en práctica programas para alcanzar las metas, sin que intervengan sus superiores inmediatos. Ellos aprecian mucho este aspecto de los programas de la administración por objetivos.

6.- Evaluación del desempeño: Este punto se refiere a que gerentes y subordinados deben celebrar reuniones periódicas para revisar el progreso hecho en la obtención de los objetivos. Durante esta evaluación deciden que problemas existen y lo que debe hacerse para resolverlos. De ser necesario, modifican los objetivos para el siguiente período de revisión.

La evaluación será justa y significativa si se basa en resultados medibles y no en criterios subjetivos, como la actitud o la capacidad.

### 2.5.3 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

1.- Permite a los individuos saber qué se espera de ellos.

2.- Ayuda a los gerentes a establecer metas y plazos.

3.- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.

4.- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.

5.- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos. También permite a los

subordinados conocer la eficacia con que están obrando en relación con las metas de la organización.

#### 2.5.4 DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

1.- Estilo y apoyo de los gerentes: Es cuando los gerentes de alta dirección prefieren un método fuertemente autoritario y la toma de decisiones centralizada, por lo que es necesario impartirles una considerable reeducación antes de que puedan poner en práctica un programa de este tipo.

2.- Adaptación y cambio: Se refiere a que la administración por objetivos puede requerir muchos cambios en la estructura organizacional, los patrones de autoridad y los procedimientos de control. Los gerentes apoyan estos cambios y deben lograr que los subordinados se adapten a ellos con participación ya que de no lograrse pueden condenar el programa al fracaso.

3.- Destrezas interpersonales: En este punto se determina que en el proceso de establecer metas en que intervienen gerentes y subordinados se requiere un alto grado de habilidad en las relaciones interpersonales, por lo que de ser necesario se debe dar a los gerentes un entrenamiento en la orientación y en la realización de entrevistas ya que muchos no tienen la experiencia ni la habilidad en dichos aspectos.

4.- Descripciones de trabajo (puesto): Esta es una debilidad de la Administración por objetivos debido a que preparar una lista específica de objetivos y responsabilidades individuales es difícil y lento. Además las descripciones deben ser evaluadas y revisadas conforme cambien las condiciones de la organización.

5.- Establecimiento y coordinación de objetivos: Establecer objetivos interesantes y realistas es causa de confusión para los gerentes. A veces hay problemas en la preparación de los objetivos medibles, en la obtención de un feliz equilibrio entre las metas que son demasiado fáciles y las que resultan imposibles, en la descripción clara y precisa de los objetivos. Además, puede ser difícil coordinar

los objetivos globales de la organización con las necesidades y objetivos personales de los individuos.

6.- Control de los métodos para alcanzar los objetivos: Sobreviene una gran frustración si los esfuerzos de un gerente por lograr las metas dependen del éxito de los otros miembros de la organización. Este tipo de problemas no puede resolverse sin el establecimiento de metas en grupo y la flexibilidad.

7.- Conflicto entre creatividad y administración por objetivos: Este punto se refiere a que vincular la evaluación del desempeño, la promoción y la remuneración al logro de objetivos resulta en ocasiones contraproducente, si tiende a desalentar la innovación. Si los gerentes no ensayan cosas nuevas ni corren riesgos porque prefieren dedicar sus energías a objetivos específicos, se perderán algunas oportunidades.

## 2.5.5 COMO HACER EFICAZ LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

- 1.- Demostrar un compromiso constante del máximo nivel
- 2.- Educar y adiestrar a los gerentes
- 3.- Formular los objetivos con claridad
- 4.- Hacer eficaz la retroalimentación
- 5.- Estimular la participación

Como podemos ver, la relación existente entre la planeación y la Administración por objetivos, se encuentra en que esta última se desarrolla a partir de los objetivos establecidos en la fase de la planeación y los cuales serán llevados a su cumplimiento íntegro mediante la participación de jefes y empleados que conociendo lo que se espera de ellos, permitirán un total desarrollo de la organización.

Aunque todos los pasos del proceso administrativo son importantes, esta investigación esta basada en la importancia de la planeación y es como de esta manera vemos que dentro de esta etapa se desarrollarán y seleccionarán cursos de acción adecuados para resolver problemas, es decir se lleva a cabo la toma de decisiones, en la cuál es importante considerar la

flexibilidad ya que cuando una empresa tiene largo tiempo operando en un ambiente estable se pierde la flexibilidad por lo que se tiene que tener un monitoreo constante de los factores relevantes del ambiente para que la organización se adapte a nuevas situaciones.

Al ser la planeación el paso en el que fijamos objetivos, podemos mencionar la administración por objetivos como una filosofía positiva sobre el hombre y lo que lo impulsa a trabajar y aquí se establecen dos teorías:

-Teoría X: Determina un ámbito pesimista en el que el trabajador ve su trabajo como algo necesario, evitándolo en lo posible, por lo que los gerentes tienen que ser estrictos y autoritarios.

-Teoría Y: Determina un ámbito optimista en el que el hombre quiere y está ansioso por trabajar y obtiene satisfacción de su trabajo, por lo que los gerentes se preocupan por crear un ambiente agradable que haga que la gente participe.

Por lo tanto, la planeación llevada a cabo de manera eficiente, logrará que el empleado participe y considere su trabajo como un bien necesario que le produce satisfacciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. FREMONT E. KAST, Administración en las organizaciones, p.505
2. Idem.
3. TERRY, George, Principios de Administración, p.89
4. Idem.
5. FREMONT E., KAST, op. cit., p.529

Nota: La Cook World Travel Service es una de las agencias de viajes más antiguas creadora de viajes planeados con itinerarios, programas y calendarios detallados.

6. Idem.

Nota: Estos dos enfoques son analizados en detalle en Organizational Structure and Planning, The Rand Corporation, Sta. Monica, California.

7. STONER, James, Op.cit., p.112
8. Ibidem, p.79

# **CAPITULO 3**

**TIPOS DE PLANEACION Y OBSTACULOS**

**QUE SE PRESENTAN**

De acuerdo al tiempo en que se pretende llevar a cabo la planeación, ésta puede ser de tres tipos que son:

- 1.- Planeación a corto plazo (Operativa)
- 2.- Planeación a mediano plazo (Táctica)
- 3.- Planeación a largo plazo (Estratégica)

### 3.1 PLANEACION A CORTO PLAZO (OPERATIVA)

Los planes a corto plazo cubren desde un día a un año. Se rigen de acuerdo a las guías establecidas por la planeación táctica y su función será la formulación de actividades detalladas que deberá desarrollar el elemento humano.

Existen dos clases fundamentales de planes operacionales:

- 1.- Planes de un solo uso
- 2.- Planes permanentes

#### PLANES DE UN SOLO USO

Son cursos de acción detallados que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro. Por ejemplo: Un taller que planea construir una bodega para herramienta por estarse ampliando, rápidamente necesitará este tipo de plan para su proyecto aun cuando haya construido otras bodegas en el pasado. No podrá utilizar un plan ya existente puesto que la bodega que se construirá presenta exigencias especiales de ubicación costos y otros aspectos específicos. Los principales tipos de planes de un solo uso son los programas, proyectos y presupuestos.

Programas: Un programa puede ser muy extenso como lo es un programa espacial para mandar un hombre a la luna o de alcance bastante reducido como mejorar el nivel de servicio de los empleados de un área de la empresa. Cualquiera que sea su extensión especificará muchas actividades y asignaciones de recursos dentro de un esquema general que puede abarcar

otros planes de un solo uso como son los proyectos y presupuestos.

Proyectos: Con frecuencia los segmentos individuales de un programa general están relativamente separados y definidos de manera que pueden planearse y ejecutarse como proyectos distintos. Ejemplo:

Una firma de productos químicos para limpieza de autos puede tener un proyecto para desarrollar un nuevo producto de limpieza de interiores de autos.

Presupuestos: Es una colección de cifras o cálculos que indican el futuro en términos financieros. Un ejemplo: son los estados financieros y de resultados de una empresa.

#### PLANES PERMANENTES

Los planes permanentes más comunes son las políticas, los procedimientos, las reglas y reglamentos. Estos planes,

una vez establecidos, continúan aplicándose hasta que se modifiquen o abandonan.

Políticas: Son declaraciones amplias de acciones que sirven como guías para la toma de decisiones administrativas o para supervisar acciones de los subordinados, un ejemplo de política de supervisión es: cuando los gerentes deben celebrar juntas periódicamente con los subordinados con propósito de discutir los objetivos del departamento, responder preguntas y en general fomentar la comunicación.

Procedimientos: Son utilizados cuando es importante que se den determinados pasos en una secuencia dada, un ejemplo es el procedimiento de registro en las escuelas y universidades. Por lo general un estudiante tiene que realizar varios pasos en una secuencia dada para registrarse para los cursos.

Reglas y reglamentos: Cuando no se permite ninguna variación el plan se convierte en regla o reglamento que con frecuencia lleva un resultado negativo si es violado. Algunos ejemplos son:

No se permite fumar en esta área

Deben usarse cascos en la planta en todo momento

### 3.2 PLANEACION A MEDIANO PLAZO (TACTICA)

Los planes a mediano plazo comprenden un período que va de unos cuantos meses a tres años. Este tipo de planeación es en donde se desarrollan las tácticas las cuales se refieren a utilizar un sistema especial y ordenado para que disimulada y hábilmente se consiga un fin, es decir traduce las estrategias en planes concretos para cada departamento de la organización, este tipo de planeación es ideada y puesta en práctica por los mandos intermedios.

El tiempo implicado para llevar a cabo lo planeado, el total de actividades de la empresa para la cual se hace la planeación y el nivel de los objetivos implicados es lo que diferencia a la planeación táctica de la planeación estratégica que a continuación se describe.

### 3.3 PLANEACION A LARGO PLAZO (ESTRATEGICA)

La estrategia se puede definir partiendo, por lo menos de dos perspectivas diferentes:

1.- La perspectiva de lo que una organización intenta hacer.

2.- La perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba esas acciones.

En la primera perspectiva, la estrategia es "El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión" (1)

En la segunda perspectiva, la estrategia "Es el patrón de las respuestas de la organización de su ambiente a través del tiempo" (2)

La estrategia "Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos" (3)

La planeación estratégica implica actividades de dos a cinco años, con algunos planes proyectados a veinticinco o más años de anticipación.

La planeación estratégica trata de contestar preguntas como:

- 1.- ¿Cuál es el ambiente en que estamos operando?
- 2.- ¿Qué objetivo se pretende alcanzar?
- 3.- ¿Cómo puede cada empleado ayudar a cumplir los objetivos planeados?

La utilidad de los planes estratégicos es:

- a) Servir de base a los planes tácticos y operativos
- b) Fija los límites en los que ha de operar la

planeación.

Su principal función es la obtención y uso de los medios necesarios que una empresa empleará para alcanzar sus objetivos.

#### PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso de la planeación estratégica comprende los siguientes pasos:

1.- ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:  
Este paso comprende decidir lo que la organización desea hacer y la posición a la que quiere llegar. Estos objetivos fijan la dirección en la cual los esfuerzos y los recursos serán aplicados, como la calidad de los productos, participación en el mercado, volumen de ventas, número de empleados y tasa de rendimiento sobre la inversión para empresas privadas.

## 2.- DESARROLLO DE LAS PREMISAS DE LA PLANEACION:

Consiste en desarrollar las suposiciones respecto a los futuros marcos en los que va a tener lugar la planeación y el ambiente total en el que van a operar los planes. Para esto los ejecutivos encargados de la planeación necesitan hacer pronósticos realistas. También deben analizar los ambientes tanto internos como externos para ver qué factores están presentes o posiblemente puedan existir en el futuro.

Existen dos grupos de factores que afectan el proceso de la planeación:

a.- Factores incontrolables o aquellos que no tienen una causa directa, susceptible de ser descubierta como el crecimiento de la población, el ambiente político y las presiones sociales.

b.- Factores controlables o aquellos elementos sobre los cuales la organización tiene algún control por la decisión de sus gerentes, como investigación, sitios para construcción y las relaciones organizacionales.

Por lo tanto, los ejecutivos deben vigilar estos factores y modificar las premisas de la planeación según lo dicten las condiciones.

3.- DETERMINACION DE LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES: Aquí se determinan las formas alternativas disponibles para alcanzar los objetivos. Este paso incluye observar las diversas formas con las cuales la administración puede alcanzar sus metas tomando en cuenta las premisas de la planeación y otros factores.

4.- EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS: Esto significa utilizar el análisis estadístico o cuantitativo de los factores comprendidos en cada alternativa, si es posible, y luego, después de considerar las implicaciones conductuales, llegar a una decisión respecto a que curso de acción emprender.

La computadora ha ayudado mucho a la planeación estratégica acelerando el proceso de evaluación y multiplicando el volumen de datos fácilmente disponibles para el análisis. La tabulación y correlación son también mucho

más rápidas que con cualquier otro método. En la planeación estratégica, ésta característica es de especial importancia, porque permite el análisis de los efectos de la manipulación de las diferentes variables que afectan a la actividad que se está planeando.

5.- SELECCION DE LA ALTERNATIVA MAS APROPIADA: Este es el punto focal de los demás pasos, ya que implica elegir el plan más prometedor para conducir a la administración al logro de los objetivos. Esta decisión de selección resulta de la evaluación de las alternativas y de las premisas de la planeación, incluyendo las suposiciones respecto a los ambientes externos e internos de la organización y las posibles situaciones futuras.

6.- DESARROLLO DE LOS PLANES DERIVADOS: Una vez que el plan principal ha sido aceptado, deben formularse otros planes derivados para las sub-unidades, que respaldan al primero. Estos planes intentan coordinar las diferentes fases de la organización, de manera que operen junto con el plan principal para alcanzar el mismo objetivo.

7.- EJECUCION DEL PLAN: El plan se convierte en una realidad cuando se pone en operación a la acción. También requiere el uso de otras funciones administrativas, tales como: organización, contratación de personal, dirección y control. Es muy importante que el plan sea vigilado con cuidado para determinar si está logrando efectivamente los resultados deseados.

### 3.3.1 FASES QUE DEBE CONTEMPLAR UN PLAN

Las actividades de la elaboración de un plan incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles específicos, y ciertos pasos generales que deben darse en cada fase del proceso de un plan. Estos pasos son el desarrollo de: objetivos, políticas, procedimientos y programas, cuyas principales características se pueden consultar en el capítulo dos en la parte del proceso de la planeación, (pág. 30).

Un plan consta de las siguientes fases, las cuales deben llevarse en orden:

- 1.- Planeación para saber hacia donde vamos
- 2.- Definir objetivos
- 3.- Precisar políticas
- 4.- Establecer procedimientos
- 5.- Desarrollar programas
- 6.- Asignar presupuestos
- 7.- Precisar a que resultado llegamos

### 3.3.2 VENTAJAS DE LA PLANEACION

La ventaja que presenta la planeación está en reconocer la incapacidad humana para predecir las variantes con precisión y calidad general, y esto es lo que le da su valor.

La utilidad que representa para la empresa es el ayudar a orientar a la gerencia hacia las condiciones actuales, ya que permite medir los logros de los objetivos. Para el personal es útil ya que pone atención a las técnicas y procedimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo y lo más importante es que fomenta el intercambio de ideas.

### 3.4 TECNICAS DE PLANEACION

Las técnicas más utilizadas de planeación son:

- 1.- Gráfica de Gantt
- 2.- PERT o Ruta del Camino Crítico

#### GRAFICA DE GANTT

Esta gráfica "Es un plan sencillo con programación cronológica, que enfatiza las relaciones entre tiempo y trabajo." (4)

La gráfica de Gantt fué ideada por Henry L. Gantt, prominente intelectual de la administración y práctico de la misma a principios del siglo XX.

Es una de las contribuciones más importantes de la administración ya que hace necesaria la integración de un plan el cual se registra en una gráfica como la que se puede

apreciar en la figura 1 (Pág.81) facilitándose de esta manera la asignación de las tareas. Establece una comparación entre lo que se estaba haciendo y lo que fue hecho, mantiene al jefe informado con respecto al avance del plan y en caso de no lograrse éste dice la causa.

La gráfica de Gantt es sintética ya que en una sola hoja expresa lo de varias gráficas aisladas. La programación cronológica da vitalidad y significado práctico al plan. Considérese la ilustración mostrada en la figura 1. Los departamentos están anotados a la izquierda, junto con el número de operadores y la capacidad semanal de cada departamento.

Cada una de las columnas principales de la gráfica, identificadas por I, II y III, para su claridad, representan una semana y los pequeños números a la derecha de cada columna indican la semana que termina en esa fecha, Por ejemplo, la columna I representa la semana que termina el 5 de abril. En el renglón de cada departamento están dos líneas una delgada y una gruesa. La posición y longitud de la línea delgada en esa columna representa los tiempos de iniciación y terminación del trabajo (por número de orden) en el

respectivo departamento. Por ejemplo, en el departamento A, durante la semana que terminó el 5 de abril, la orden número 77 está programada para iniciarse el martes por la mañana y para ser terminada el miércoles en la noche, la orden 81 será entonces operada el viernes todo el día.

Para la semana que termina el 12 de abril, está planeado correr la orden número 79, del viernes por la mañana al jueves por la noche. La línea gruesa en el renglón del departamento A representa el tiempo acumulado programado para el departamento respectivo.

Por lo tanto, para el departamento A, la línea gruesa es de 7 días de largo, representando los tiempos totales programados para las órdenes con números: 77,81,79,88 y 94, según se muestra por las líneas delgadas frente al departamento A. Los puntos gruesos indican los trabajos programados pero todavía no terminados. La marca V en la parte superior de la gráfica indica la fecha efectiva de la gráfica. Obsérvese que los valores por día difieren por departamentos. Un día en el departamento A representa 96 horas de trabajo, en tanto que un día en el departamento B representa 64 horas. La gráfica revela rápidamente la

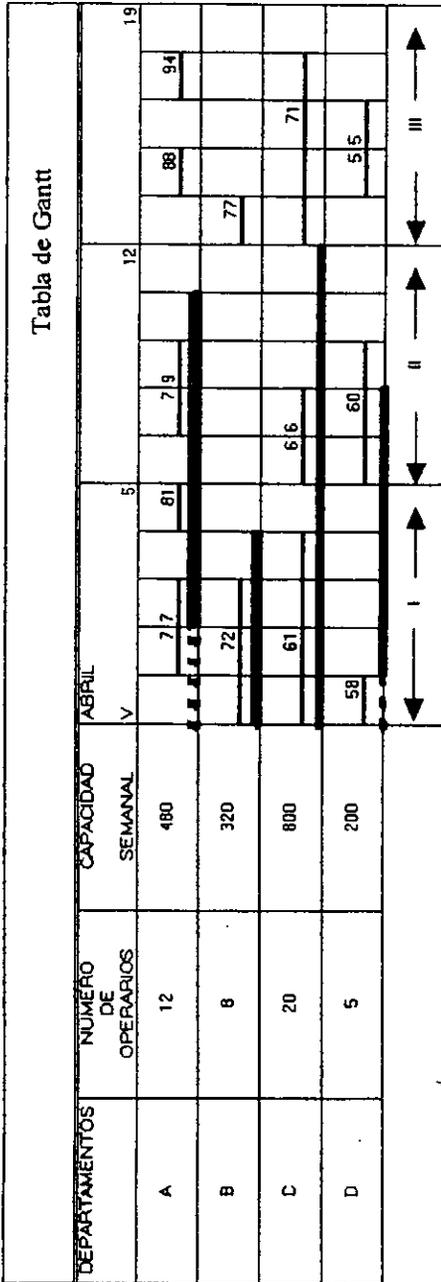
ESTA TERCERA NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

cantidad y los límites del tiempo disponible por departamentos.

Por ejemplo, una orden adicional que requiere 480 horas de trabajo, o sea de tres días (480 dividido entre 160), podrían programarse para un día, viernes, durante la semana que termina el 5 de abril y dos días, miércoles y jueves, durante la semana que termina el 12 de abril. La fecha más próxima en que podría terminarse esta orden sería, por lo tanto, el 11 de abril, suponiéndose que las órdenes previamente programadas, mostradas en la gráfica, no cambien para dar prioridad a esta nueva orden.

En la actualidad se usan muchas adaptaciones de la idea de la gráfica de Gantt, pero todas ellas destacan la importancia de los valores del tiempo en la planeación. La determinación de las actividades particulares, y su secuencia, están incluidas por lo general en el significado de la planeación, pero no de la programación.

Figura 1



- \* DEPARTAMENTOS - A, B, C, D
- \* NUMERO DE OPERARIOS - 12, 8, 20, 5
- \* CAPACIDAD SEMANAL - 480, 320, 800, 200
- \* COLUMNAS - I, II, III
- \* I - SEMANA DEL 1º AL 5 DE ABRIL
- \* II - SEMANA DEL 8 AL 12 DE ABRIL
- \* III - SEMANA DEL 15 AL 19 DE ABRIL

FUENTE: P. TERRY, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
 PAGINA 204

- \* LINEA DELGADA ——— TIEMPO DE INICIO Y TERMINO DEL TRABAJO POR NUMERO DE ORDEN
- \* LINEA GRUESA ————— TIEMPO ACUMULADO
- \* PUNTOS GRUESOS ▼ ▼ ▼ TRABAJO PROGRAMADO
- \* V - FECHA EFECTIVA DE LA GRAFICA

## PERT O RUTA DEL CAMINO CRITICO

El PERT (Técnica de evaluación y revisión de programas) fué introducido en 1958 sus antecedentes se encuentran en Inglaterra, se creó dada la necesidad que existía de resolver problemas militares estratégicos y tácticos. Los Ingleses iniciaron los estudios en la Escuela Matemática dado que una de las funciones que debe realizar todo administrador es tomar decisiones.

Esto quiere decir que necesita conocer todas las herramientas contables financieras y matemáticas para evaluar planes y tomar decisiones. Sus creadores fueron: Igor H. Ansoff, Leonard Arnoff y West Churchman. El dispositivo básico analítico de PERT es una red que consiste en descripción gráfica del trabajo necesario. Esta red está compuesta por actividades y eventos que comprenden el proyecto. (Ver figura 2, pág.87 en donde se ilustra una PERT)

Las estimaciones del tiempo para terminar cada actividad están indicadas en la red (Figura 2). Por ejemplo, para la actividad del evento 30 al evento 60, está estimada

en 8-11-13, lo que significa respectivamente, el tiempo optimista, el más probable y el pesimista para la conclusión de esta actividad. Los eventos no consumen tiempo, solo actividades.

Para cumplir el objetivo del proyecto representado por el evento 140 de la figura 2, es necesario iniciar con el evento 10 y cumplir una serie de eventos relacionados en un modelo, según lo indica la red. Todas las redes inician con un evento y terminan con otro. Se logra un evento cuando se cumplen todas las actividades que conducen a él.

El primer paso al definir el CPM o ruta del camino crítico es el emplear adecuadamente los términos de evento y de actividad:

a) Evento: Abarca asuntos tales como la terminación de un catálogo de productos. La característica distintiva de un evento es que éste es siempre una tarea terminada totalmente.

Un evento "es la concurrencia de un punto del tiempo,

en el cual se inician o se terminan una o varias actividades."(5)

b) Actividad: Es la unión entre uno y otro evento y son aquellas labores que conducen a los eventos.

Las actividades describen las acciones requeridas para conseguir resultados y los eventos describen los resultados conseguidos.

Las actividades se muestran con una flecha y los eventos con un círculo.

Una trayectoria de red "es una serie de eventos y actividades relacionadas que parten del evento inicial y van al evento final de la red."(6)

Lo que interesa es la ruta de la red que requiere más tiempo, debido a que este recorrido controla el tiempo del proyecto, es decir cualquier demora a lo largo de la

dirección de la red demorará la conclusión de todo el proyecto. Esta travesía recibe el nombre de ruta crítica.

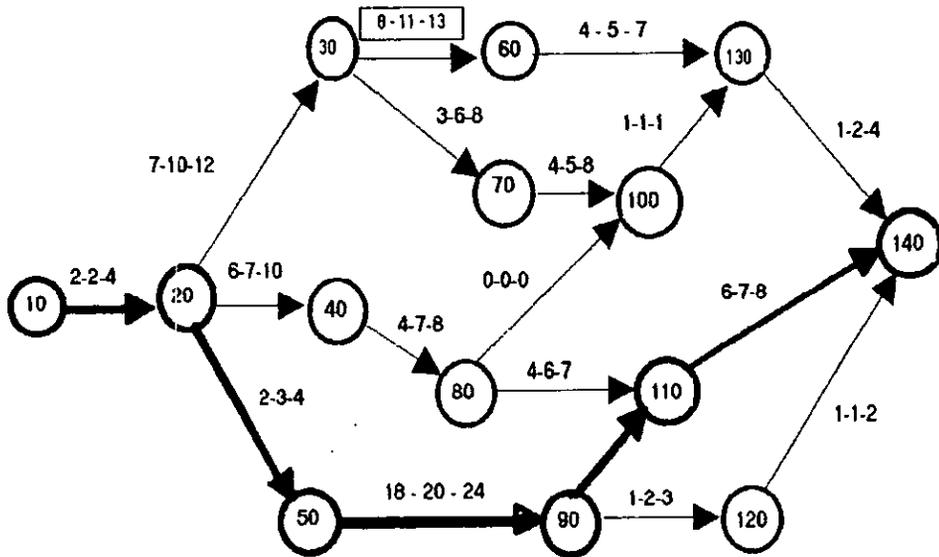
Existen diferentes formatos para calcular los datos pertinentes de una red. Por lo común, se determina un valor promedio de los tiempos estimados para cada actividad. A esto se le denomina tiempo esperado. Posteriormente, se calcula el tiempo esperado más corto para lograr la actividad, a partir del punto de vista de toda la red. Este valor es la suma de todos los tiempos esperados a lo largo de la trayectoria más larga desde el principio de la red hasta el evento en cuestión.

Finalmente se determina el tiempo máximo permisible. Este es el tiempo en el cual el evento debe terminarse para cumplir los datos del programa de terminación para todo el proyecto. Es el valor que se encuentra al restar de la longitud programada del proyecto la longitud de la trayectoria más larga, retrocediendo desde la terminación del proyecto hasta el evento determinado.

Si se hacen estos cálculos para la red mostrada en la figura 2, se encuentra que la trayectoria crítica está indicada por la línea gruesa, esto es, 10,20,50,90,110,140. Todas las otras actividades toman menos tiempo del que deseamos de manera que no se gana nada por hacer cambios entre las actividades.

El PERT es ventajoso para proyectos no repetitivos y no rutinarios, ayuda a enfocar la atención sobre problemas potenciales en los proyectos.

# FIGURA 2



- EVENTOS
- ACTIVIDADES
- RUTA CRITICA

8 - 11 - 13    8 TIEMPO OPTIMISTA  
 11 TIEMPO MAS PROBABLE  
 13 TIEMPO PESIMISTA

FUENTE:  
 P.TERRY PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
 PAG 253

### 3.5 INCAPACIDAD PARA PRONOSTICAR CON EFECTIVIDAD

Es difícil, que los ejecutivos que llevan a cabo la planeación pronostiquen las condiciones económicas, las políticas o el comportamiento humano con algún grado de exactitud. Además, la confiabilidad de tales pronósticos disminuye, puesto que están proyectados para un futuro lejano. El efecto negativo del tiempo sobre la pronosticabilidad es una de las razones por las que es práctico planear con detalle considerable sólo para las actividades en un futuro relativamente cercano, y no para un futuro distante. Esa es la razón por la que la mayoría de los planes parecen estar basados en la experiencia de un año anterior.

Los gerentes pueden limitar sus pronósticos dudosos mediante una intensa investigación o desviándose de las áreas de mayor incertidumbre. Esto último se logra estableciendo programas alternos durante la fase de la planeación estratégica y luego siguiendo el programa alterno más efectivo hasta su conclusión, cuando las condiciones de operación sean realmente conocidas. Aunque esto no siempre tiene éxito.

### 3.5.1 DIFICULTAD DE PLANEAR OPERACIONES NO REPETITIVAS

Las operaciones repetitivas son esenciales para formular los planes permanentes, así, los gerentes buscan mantener operaciones estándar. Algunas formas de lograr esto son:

-Aislar los aspectos repetitivos de una situación y estandarizar su tratamiento.

-Controlar la situación de manera que existan mayores repeticiones.

### 3.5.2 TENDENCIA HACIA LA INFLEXIBILIDAD

El establecimiento y el apego excesivo a los planes permanentes tiende a hacer que la administración sea inflexible. Además, cuanto más detallados y difundidos son los planes, la inflexibilidad tiende a ser mayor. Los ejecutivos que hacen los planes originales pueden desear cam-

bien, pero existe la tendencia a la inflexibilidad debido a la renuencia psicológica de cambiar una decisión.

Un programa bien desarrollado estimula a los ejecutivos a comprometerse por adelantado, por lo que hacer cambios es más difícil. Las revisiones periódicas de los planes existentes pueden ayudar a reducir al mínimo la tendencia hacia la inflexibilidad.

### 3.5.3 COSTO

La planeación es costosa, puesto que usa grandes recursos financieros, físicos y humanos. En consecuencia, alguien debe ser responsable de hacer un análisis costo-beneficio, y determinar en que punto el costo resulta mayor que los beneficios derivados. Debe hacerse esto aun cuando el costo y los beneficios, con frecuencia sean difíciles de especificar y cuantificar. A causa de éstas tendencias se requiere mucho criterio administrativo para determinar el grado hasta el cual puede ser provechosa la planeación. El punto importante es determinar si el gasto adicional de la planeación será mayor o menor que los beneficios adicionales que serán derivados.

Los requisitos de tiempo de la planeación también pueden ser perjudiciales, porque cuando el tiempo presiona, la planeación detallada puede ser improductiva. Por lo general, el tiempo no es un factor limitante en la formulación de los planes permanentes, ya que están diseñados para un uso repetido.

#### 3.5.4 INHIBICION DE LA INICIATIVA

La planeación que es excesiva en alcances y detalles, tiende a inhibir la iniciativa de los gerentes individuales y del personal de operaciones. Los gerentes pueden superar esta desventaja consultando a los empleados de supervisión y operaciones respecto a las decisiones que afectan su trabajo y luego incorporando sus sugerencias al plan, para comenzar.

Otra posible solución es identificar y transferir a los individuos con considerable iniciativa, espíritu innovador, creatividad y buen juicio a puestos en donde esas habilidades pueden utilizarse más plenamente.

Existen otras dos barreras que dificultan la preparación de los planes:

- La primera es la resistencia interna del planificador a establecer metas y trazar planes para conseguirlas. En otras palabras, el individuo no está dispuesto o es incapaz de efectuar actividades significativas orientadas a las metas.

- La segunda barrera, que existe no dentro sino fuera del planificador, es la renuencia general de los miembros de la organización a aceptar la planeación a causa de los cambios que significan. No se trata de un rechazo a la planeación, sino sólo de un rechazo a las metas que impone a quienes deben realizar el plan.

### 3.5.5 RENUENCIA A ESTABLECER METAS

El establecimiento de metas es el primer paso de la planeación, por lo cual los gerentes que no son capaces de fijar metas importantes, no estarán en condiciones de hacer buenos planes. Hay varias razones por las cuales algunos

dudan a establecer metas a sus organizaciones u subunidades o bien prescinden de ellas por completo y son:

1.- RESISTENCIA A RENUNCIAR A METAS ALTERNATIVAS. La decisión de fijar nuevas metas y asignar recursos a su realización exige renunciar a otras opciones. En ocasiones resulta difícil aceptar que no se pueden obtener todas las cosas que son importantes. De ahí la renuencia a comprometerse firmemente con un objetivo, pues es doloroso abandonar las alternativas deseables.

2.- MIEDO AL FRACASO. La persona que se impone una meta clara y bien definida corre el riesgo de no poder alcanzarla. Los gerentes son como toda la gente y ven en el fracaso una amenaza contra su autoestima, el respeto de los demás e incluso contra la seguridad de su trabajo. Así pues, el miedo al fracaso les impide a algunos correr riesgos necesarios y establecer metas específicas.

3.- FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION. Los gerentes no pueden fijar objetivos significativos para sus subunidades sin tener un buen conocimiento de ellas y de la

organización en general. Parte de las obligaciones de un gerente es hacer que los planes de su subunidad sean compatibles con los de la alta dirección. Un gerente nuevo o con poca información dudará en establecer objetivos, si piensa que pueden chocar con los que ya han sido impuestos en niveles superiores. De manera análoga, el gerente ha de conocer los objetivos de otras subunidades a fin de evitar el conflicto o la duplicación. El gerente cuya red de información no está bien desarrollada o es defectuosa posiblemente tratará de evitar trazar íntegramente nuevos planes y se valdrá a cambio de metas ya fijadas.

4.- FALTA DE CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE. Además de entender el ambiente interno de la organización, el gerente necesita conocer el ambiente externo: la competencia, los clientes, los proveedores, los organismos gubernamentales y el público en general. Sin esos conocimientos del ambiente externo, tenderá a sentirse confundido respecto a qué dirección seguir y mostrará renuencia a establecer metas.

5.- FALTA DE CONFIANZA. Para comprometerse a conseguir metas, los gerentes han de pensar que tanto ellos como la subunidad u organización poseen la capacidad de alcanzar las

metas. Es obvio que, si no tienen seguridad en sí mismos o en la organización, dudarán en fijar metas difíciles.

### 3.5.6 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio y las formas de superarla son hechos importantes y generalizados de la vida organizacional.

Hay tres razones fundamentales por las cuales los empleados pueden resistirse al cambio.

- 1.- Incertidumbre ante las causas y efectos del cambio.
- 2.- Resistencia a renunciar a los beneficios del momento.
- 3.- Conocimiento de las debilidades de los cambios propuestos.

Así pues, la mayor parte de la gente tiene un poco de miedo a lo desconocido, y a la vez interés en mantener el status quo (situación actual) si ha resultado bueno el

pasado. Y, en ocasiones, se perciben con mucha exactitud errores importantes en el plan.

### 3.6 SUPERACION DE LAS BARRERAS PARA UNA PLANEACION EFICAZ

Los que dirigen a otros pueden ayudarles a superar las barreras contra la planeación si crean un sistema organizacional que facilite el establecimiento de metas en lugar de obstaculizarlo. Como se recordará la planeación y el establecimiento de metas no son exclusivos de los gerentes de la alta dirección. También los de nivel más bajo hacen planes, y los empleados que ocupan puestos directivos planean su propio trabajo.

### COMO AYUDAR A LOS INDIVIDUOS A ESTABLECER METAS

Los gerentes que no conocen la organización o su ambiente externo necesitan ayuda en la preparación de un sistema viable de información. La ayuda se les puede proporcionar de diversos modos. Por ejemplo, uno de los beneficios más importantes en los programas internos de

desarrollo de los gerentes consiste en ayudar a los participantes a establecer contactos informales con personas de otros departamentos, divisiones y lugares. Tales contactos les ayudan a los gerentes a averiguar cosas y lograr que se realicen. Y ello a su vez aumenta su confianza en los otros y en sí mismos.

Las barreras originadas por el miedo al fracaso y de la renuencia a renunciar a otras metas atractivas pierden fuerza en las compañías que poseen sistemas de planeación eficaces y bien comunicados. Cuando la planeación es un proceso que se conoce bien, resulta más fácil que cada uno coordine sus propias metas y consiga ayuda para elaborar planes tendientes a lograrlas. En los casos en que se aplican ampliamente buenas técnicas de toma de decisiones, es más fácil determinar cuales son las opciones más atractivas y admitir la necesidad de prescindir de algunas con tal de conseguir otras.

El miedo al fracaso y la falta de confianza disminuyen cuando se fijan metas realistas. Por lo que el gerente debe crear un clima de confianza y seguridad entre su personal y para que esto se dé un factor decisivo es impartir

adiestramiento y orientación para facilitar la realización de estas, reconociendo y premiando la obtención de metas, para obtener respuestas constructivas y de apoyo.

#### SUPERACION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La planeación implica cambio, y la introducción y administración del mismo son parte importante del trabajo del gerente. Hay varios medios con que se puede reducir o eliminar la resistencia a cambios planeados:

1.- Hacer que los empleados y otros grupos a quienes afecta el cambio, participen en el proceso de la planeación.

2.- Suministrar más información a los empleados acerca de los planes y sus posibles consecuencias, con objeto de que entiendan la necesidad del cambio, los beneficios que se esperan y lo que requiere para realizarlos en forma eficaz.

3.- Desarrollar un modelo de una buena planeación y realización. Si hay antecedentes de éxito en el pasado, aumentarán la confianza en los planificadores y la aceptación de planes nuevos.

4.- Estar consciente del impacto que los cambios propuestos tienen en los miembros de la organización y reducir al mínimo las alteraciones innecesarias.

### 3.7 CRITERIOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE UN PLAN

Igual que con otras funciones administrativas, la efectividad de la planeación debe ser susceptible de evaluación. Algunos criterios que pueden usarse para hacer esto son:

a) Utilidad: Para que un plan sea más útil a la administración con el desempeño de sus otras funciones, debe ser flexible pero estable, continuo y sencillo.

b) Flexibilidad: Es esencial para una planeación exitosa. Esto requiere un análisis cuidadoso, pronosticar, desarrollar planes de contingencia y hacer de la planeación un proceso continuo. En consecuencia, el plan debe ser capaz de un ajuste rápido y suave a las cambiantes condiciones del ambiente sin una pérdida seria de su efectividad.

c) Estabilidad: Si los planes cambian con demasiada frecuencia, los gerentes no se familiarizarán con ellos como herramienta de operación, y no son efectivos con ellos. Por tanto, un plan estable es aquel que no tendrá que ser abandonado o muy modificado sólo debido a los cambios en la tendencia a largo plazo del ambiente de la organización.

d) Continuidad: La planeación debe tener continuidad, así, cuando un plan ha sobrevivido a su utilidad es reemplazado por otro, de manera que la acción guiadora, proporcionada por la planeación, sea continua.

e) Simplicidad: Cuanto más grande y compleja sea una organización y su ambiente, más complicados deben ser los planes. Sin embargo, en ocasiones los planes pueden ser más

completos de lo necesario. Cuanto más perfeccionados son los planes, son más difíciles de expresar y ejecutar. Por tanto, un plan sencillo logra el cumplimiento de su objetivo con menos factores, fuerzas y efectos en la situación y con menos interrelaciones entre ellas.

f) Precisión y objetividad: Los planes deben ser evaluados para ver si son definidos, claros, concisos y precisos. Las decisiones y otras acciones administrativas sólo son tan efectivas como la información sobre la cual están basadas.

La planeación debe estar basada en un pensamiento preciso y realista respecto a los requisitos necesarios para alcanzar los objetivos, más que sobre los intereses personales de quienes hacen la planeación. Para lograr esto, la planeación debe estar basada en un pensamiento claro. Esto es, no debe permitirse que las inclinaciones personales y emocionales interfieran con los requisitos lógicos y realistas del plan.

g) Alcance: Los planes deben ser evaluados en términos de su esfera de acción; determinando qué tan amplios son, qué es lo que incluyen, cuál es el rango de actividades, a qué unidades o departamentos conciernen.

h) Amplitud: Un plan debe cubrir en forma adecuada toda la acción que se requerirá de los individuos y de los elementos organizacionales para alcanzar los objetivos. Sin embargo, no debe especificar la naturaleza y las condiciones de la acción con detalles tan minuciosos que lo hagan indebidamente restrictivo. Esto es, no debe poner limitaciones sobre la naturaleza y condiciones de la acción a un grado tal que pueda resultar la pérdida de la iniciativa y de la libertad de acción. En vez de ello, debe permitir que los gerentes de cualquier nivel coordinen la acción en los niveles inferiores, de los que son responsables.

i) Unidad: Implica que, si es posible, sólo un plan debe de ponerse en operación a la vez para evitar la confusión y el desorden. Esto no implica que no deba haber subdivisiones del plan general o de otros planes de contingencia, pues puede haber varias partes de un plan. Quiere decir que cada plan debe ser diseñado para alcanzar un

objetivo central y para ser congruente y completo en sí mismo.

j) Congruencia: Cada segmento de una organización esta relacionada y depende de otras unidades administrativas. Cada una de estas unidades tiene un gerente que planea sus operaciones en términos de sus propios objetivos personales especiales o de los de sus unidades. La efectividad de estos gerentes puede perderse si los diversos planes de la unidad carecen de congruencia, coordinación y cooperación. En consecuencia, debe haber unidad y congruencia, por lo menos en los objetivos generales de las unidades de planeación de la organización en sí.

k) Efectividad del costo: La planeación es costosa en términos de tiempo, esfuerzo y desgaste emocional de quienes la hacen. En consecuencia, la guía de la planeación es: solo que los resultados aumenten los ingresos o reduzcan los costos, la planeación se debe ejecutar sino es así, no se debe llevar a cabo.

l) Existen dos aspectos de la responsabilidad: el primero es la responsabilidad para hacer la planeación y el segundo la responsabilidad de ejecutar los planes.

La planeación por lo general no es trabajo de una sola persona, sino más bien parte del trabajo de todos los gerentes en una organización, porque debe reflejar las ideas y compromisos de los responsables de la ejecución de los planes si van a tener éxito. Pero estos gerentes también necesitan una orientación general, coordinación y dirección en sus propios esfuerzos por algún superior en la organización que tenga autoridad y experiencia específica en la planeación. La orientación puede tomar la forma de guías, medidas específicas del desempeño e itinerarios proporcionados por la alta administración.

m) Oportunidad: Pronosticar el futuro con cierto grado de exactitud presenta un problema debido al gran número y variedad de sucesos que pueden tener lugar, y sobre los cuales la administración tiene, si acaso, poco control. Las organizaciones están afectadas por muchas cosas, tales como grandes catástrofes, cambios tecnológicos o incluso cambios en el clima. Tales sucesos son difíciles de predecir con

algún grado de precisión, pero los planes deben intentar hacer tales predicciones debido a su importancia.

Para finalizar este capítulo podemos concretar que la diferencia entre cada tipo de planeación está en el tiempo de realización y en quién la hace y pone en práctica.

Así tenemos que en planeación a corto plazo (operativa) se llevan a cabo planes de 1 día a 1 año y se formulan las actividades detalladas que deberá desarrollar el elemento humano; en la planeación a mediano plazo (táctica) la cual implica un tiempo que va de unos cuantos meses a tres años, se traducen las estrategias en planes concretos para cada departamento de la organización y es puesta en práctica por mandos intermedios, finalmente en la planeación a largo plazo (estratégica) se establece como función básica la obtención y uso de los medios necesarios para alcanzar los objetivos que abarcan toda la empresa, es diseñada por la alta dirección.

En cuanto a los obstáculos que se presentan en la planeación llevada a cabo en una empresa, éstos siempre van a estar presentes e impedirán la eficiencia en dichos planes,

por lo que es necesario vencer todos los aspectos negativos con profesionalismo y optimismo, ya que solo de esta forma se saldrá adelante en el logro de la planeación determinada.

Todo gerente tiene que aprender a luchar contra la corriente y si es posible evitar que ésta se presente para llegar a la meta con los menores contratiempos posibles.

Por lo tanto, lo que importa de la planeación que se lleva a cabo en una empresa es la dedicación y empeño que se le da para de esta manera concretar los objetivos que son al fin de cuenta los indicadores de una buena o mala planeación en toda organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- STONER, James, Administración, p.128
- 2.- Ibidem p.92
- 3.- GOMEZ CEJA, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, p.53
- 4.- R. Terry, Principios de Administración, p.203
- 5.- Op. cit., p.101
- 6.- Op. cit., p.252

# **CAPITULO 4**

**EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ CHALCO , S.A. DE C.V.**

#### 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ CHALCO, S.A. DE C.V.

Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V., fué creado en 1992 con la finalidad de ser una Agencia Automotriz de la marca Chrysler, es así como en Junio de 1993 se constituye como una Franquicia de Chrysler México y se da inicio a una serie de actividades cuya finalidad es obtener ingresos mediante la venta de vehículos, venta de refacciones y por el servicio automotriz.

Otra de las finalidades fué el crear una fuente de empleo importante para la zona y de esta manera contribuir dando trabajo a la gente de la población ya que el desempleo esta afectando la zona debido a la serie de problemas económico-sociales por los que ha atravesado el país durante los últimos años lo que ocasiona la migración campo-ciudad.

Es así como una vez establecida la Agencia, ésta funcionó con éxito como Distribuidora Chrysler durante tres

años, siendo reconocida como distribuidora modelo pese a su corta creación.

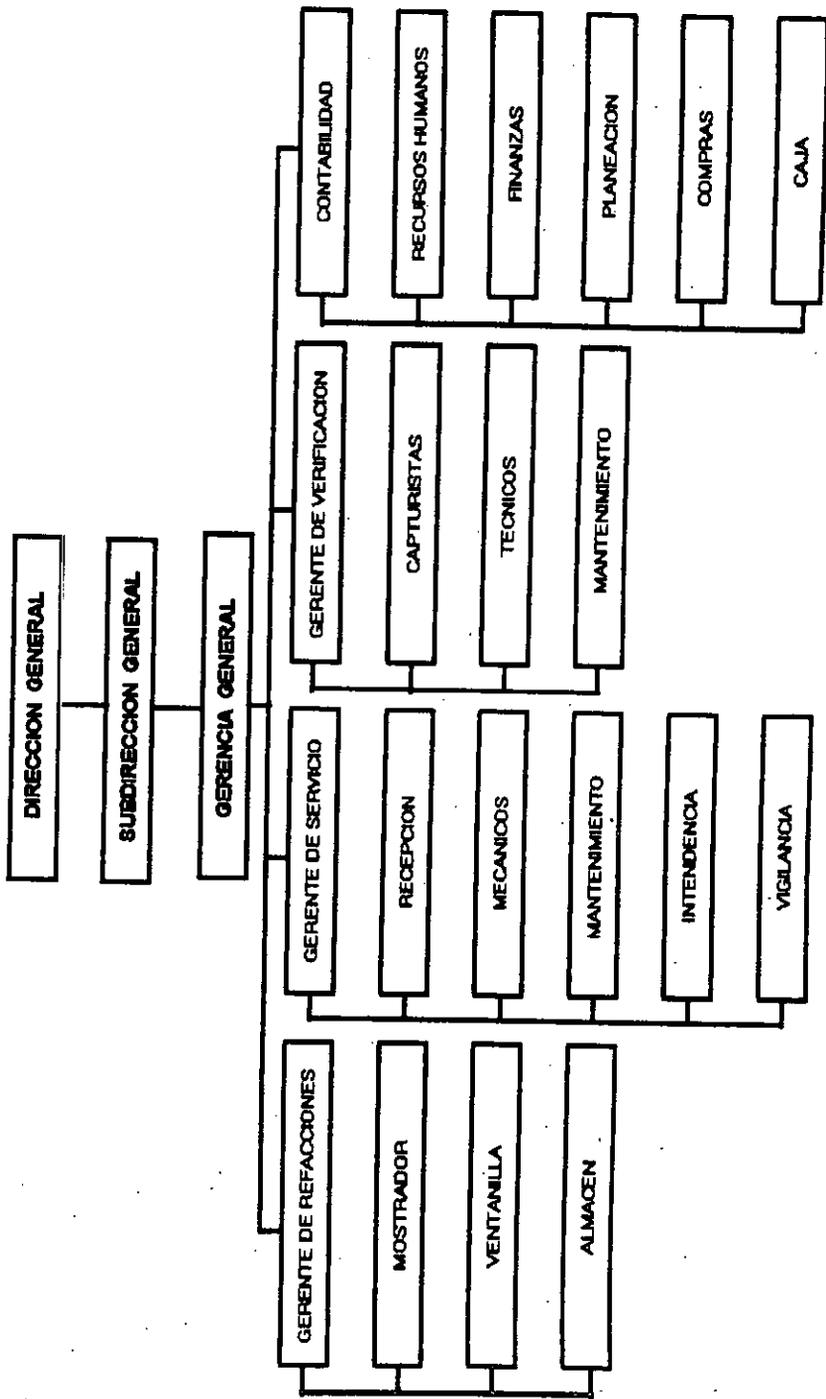
Sin embargo, a finales de 1995 se empezaron a tener problemas con la financiera Chrysler Comercial relacionados con la cartera vencida de los clientes y fué como al existir discrepancias entre Chrysler y la distribuidora ésta última pierde la franquicia.

Al contar con instalaciones funcionales y modernas los directivos de la ahora exdistribuidora optaron por continuar con el Servicio Automotriz para todas marcas de autos, venta de refacciones y la verificación vehicular, ya que dentro de la Empresa de Servicio Automotriz se cuenta con un verificentro.

#### 4.1.1 ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ CHALCO, S.A. DE C.V.

La administración de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V. presenta la siguiente organización:

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ  
CHALCO, S. A. DE C. V.**



**DIRECCION GENERAL:**

-Máxima Autoridad quien representa a la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.

-Difunde normas, políticas y establece objetivos para cada departamento.

-Convoca a juntas a los gerentes de cada departamento.

-Vigila la integración y funcionamiento de cada departamento.

-Se encarga de la planeación estratégica en conjunto con los gerentes generales y depto. de planeación.

-Vigila la buena marcha de la empresa.

**SUBDIRECCION GENERAL:**

-Lleva a cabo las mismas actividades que el director o bien las desarrollan en forma conjunta.

-En ausencia del director el subdirector lo suple.

GERENCIA GENERAL:

-Verifican que los gerentes de cada departamento cumplan con sus actividades adecuadamente.

-Proporciona los recursos necesarios para que los empleados puedan desarrollar sus funciones.

-Pide reportes del comportamiento de cada departamento para analizar si hay posibles fallas y remediarlas.

-Informa globalmente el desarrollo de la empresa ante la dirección.

-Propone ante la dirección técnicas o medidas convenientes para mejorar en los diferentes departamentos.

-Tiene poder para resolver asuntos jurídicos que afecten a la empresa.

-Revisan las relaciones entre el personal, para evitar un mal funcionamiento de la empresa.

-Asisten a las juntas con el director general.

#### GERENCIA DE REFACCIONES:

-Verifica que los requerimientos de refacciones sean los adecuados.

-Vigila el inventario de refacciones.

-Realiza promociones de venta de refacciones.

-Lleva un reporte diario de ventas.

-Controla al almacenista y personal de mostrador.

#### GERENCIA DE SERVICIO:

-Promueve el servicio automotriz.

-Realiza promociones y paquetes de servicio.

-Vigila la adecuada recepción de unidades.

-Promueve una buena atención a los clientes.

-Coordina al personal (mecánicos, pintores, hojalateros).

-Convoca a juntas semanales a todo su personal.

#### GERENCIA DE VERIFICACION:

-Visita clientes para incrementar el número de verificaciones.

-Vigila la atención que se le brinda a los clientes.

-Mantiene un stock adecuado de engomados.

-Reporta diariamente ante ecología el número de verificaciones.

-Coordina a su personal (capturistas y técnicos verificadores).

-Revisa que se le dé un buen mantenimiento a las máquinas.

-Asiste a juntas convocadas por Ecología.

#### GERENCIA DE CONTABILIDAD:

-Vigila el adecuado uso de los recursos.

-Consulta ante la dirección las disposiciones relativas al presupuesto.

-Lleva la distribución, control y suministro del personal, mobiliario y equipo de oficina requerido por los diferentes Departamentos.

-Determina los planes de operación y suministro de recursos humanos, así como su capacitación y desarrollo.

-Elabora la nómina de la Empresa.

-Lleva a cabo el conjunto de actividades tendientes a efectuar las compras requeridas.

-Desarrolla actividades de planeación, programación, control y evaluación.

-Efectua los estudios necesarios para apoyar las actividades de planeación.

-Difunde la normatividad de los procedimientos de control presupuestal.

-Diseña la estrategia para el cumplimiento de objetivos departamentales.

-Integra las actividades que tienen por objeto el control interno del ingreso, la validación de los cortes de caja y de la cuenta empresarial.

#### 4.1.2 OBJETIVO DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ

El objetivo de la Empresa de Servicio Automotriz es:

"Lograr la satisfacción total del cliente, con el mejor

servicio brindado".

#### 4.1.3 MISION DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ

La misión de la Empresa de Servicio Automotriz es:  
"Unión e integración para el bienestar general".

#### 4.2 TIPO DE PLANEACION DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ CHALCO, S.A. DE C.V.

La planeación que se desarrolla en la Empresa de Servicio Automotriz, S.A. de C.V., es efectuada por la alta dirección y por los gerentes generales, es un tipo de planeación estratégica donde se fijan los objetivos de la empresa, metas, estrategias y prioridades de desarrollo globales, así como la concertación de las actividades que deberá llevar a cabo cada área que participa en el propósito de alcanzar los fines establecidos.

Posteriormente las actividades se determinan de manera más específica para cada empleado mediante una planeación operativa que deriva de las tácticas determinadas por los gerentes generales para llevar a la empresa a un buen nivel.

El sistema de Planeación establecido en la empresa mencionada contempla una adecuada relación entre los directivos, gerentes y responsables de área para la formulación, instrumentación, control y evaluación de los planes.

El objetivo que se persigue con la planeación es mantener vigente y con éxito a la empresa, ante la actual situación económica y social que se vive en el país.

# **CAPITULO 5**

**INVESTIGACION DE CAMPO**

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El propósito común de toda Empresa es la consecución de metas, y para que éstas se cumplan es necesario que el Departamento de Planeación, realice una buena función de implantación de objetivos, ya que de esta manera se contará con las actividades específicas para cada puesto y esto último es primordial para alcanzar el máximo aprovechamiento del trabajo en grupo, y de esta forma lograr mayor productividad en beneficio de la Empresa y del Trabajador.

En la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A de C.V. la planeación que se ha establecido en relación a las políticas y procedimientos de las actividades del personal no se están cumpliendo y esto crea un ambiente de incertidumbre y descontento entre el personal, ya que si bien el trabajo se cumple, nunca se les expresa el fin sobre el cual todos deben estar orientados, esto es, que los objetivos fijados solo son del conocimiento del personal Administrativo y no es compartido con los empleados por lo que ellos solo trabajan sin saber si están contribuyendo al logro de los objetivos planeados.

La situación expuesta anteriormente origina que en algunas ocasiones los empleados no tengan espíritu de colaboración ya que solo se les exige y esto ocasiona el que no haya trabajo en grupo.

El ser un elemento más de esta empresa ha permitido detectar éste problema que se presenta, de ahí el interés y la necesidad de reformular la planeación existente en la Empresa para que el empleado tenga conocimiento de que su participación en la misma es valiosa para lograr los objetivos fijados en la organización.

La planeación que se pretende establecer contemplará una reformulación de políticas y procedimientos, las cuales deben ser del amplio conocimiento de los empleados, ya que éstos las van a ejecutar.

El lograr una adecuada planeación junto con la participación del grupo de trabajo traerá como consecuencia la aplicación correcta de la planeación.

Para la realización de ésta investigación se tienen considerados nueve meses que van de abril a diciembre de 1997 y las respuestas a los cuestionarios aplicados se obtuvieron durante junio del mismo año.

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

La importancia de llevar a cabo esta investigación radica en la necesidad de evaluar la calidad de la planeación en las actividades que deben ejecutar los empleados de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.

La planeación implica determinar los objetivos y procesos que deben ejecutarse para ayudar de manera considerable a las actividades del personal y asegurar su total cumplimiento.

El que se cuente con una planeación efectiva es importante ya que se estimula al personal, se utiliza su talento creativo que contribuye a originar cursos de acción adecuados, se establecen los cimientos para la organización del personal, en cuanto a la dirección y el control de las actividades de los empleados, éstas deben ser ejecutadas en orden para lograr los objetivos que se deben alcanzar. Finalmente la planeación ayudará a que los empleados estén más conscientes de lo que puede esperar la Administración de ellos.

La planeación llevada a cabo de manera eficiente creará un clima mas favorable para las relaciones humanas dando como resultado que el empleado realmente cumpla con sus actividades y a la vez contribuya a llevar a cabo una buena planeación, por tanto se maximizaran los recursos con que cuenta la Compañía.

De lo anterior se destaca que la planeación llevada a cabo hasta ahora en la Empresa de Servicio Automotriz no ha funcionado del todo en cuanto al personal se refiere, razón por la cual se intenta demostrar que a través de su reestructuración se tendrá un mejor desempeño del grupo de trabajo y se obtendra mayor éxito en el logro de objetivos.

## OBJETIVO GENERAL

Analizar los principales puntos débiles de la planeación existente en la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

Recopilar información sobre el marco teórico de la investigación.

Analizar los principales problemas, a los que se enfrenta el personal para cumplir con sus actividades.

Evaluar si el personal encargado de cada actividad cumple con los objetivos establecidos.

Cuantificar los resultados obtenidos del cuestionario que se aplicará.

## H I P O T E S I S

Si existe una adecuada planeación en donde haya participación colectiva del personal se permitirá la eficiencia en el máximo logro de los objetivos de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.

### VARIABLE INDEPENDIENTE

Si existe una adecuada planeación en donde haya participación colectiva del personal.

### VARIABLE DEPENDIENTE

Se permitirá la eficiencia en el máximo logro de los objetivos de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.

## M E T O D O L O G I A

Los métodos a utilizar serán: analítico, descomponiendo el tema en partes de interés para la investigación que va de lo general a través de una investigación documental, a lo específico de un caso en particular que es la Empresa Automotriz, así como método sintético porque se reunirá información sobre el tema investigado, reestructurando todos los datos obtenidos en forma condensada a través de un proceso progresivo y sistemático que finalmente permita concluir el trabajo con una síntesis clara.

La investigación que se realizará será documental y su nivel exploratorio ya que se apoyará la investigación auxiliándose de fuentes documentales: bibliográficas y hemerográficas que profundicen en aspectos como planeación, recursos humanos, obstáculos que se oponen a una planeación eficiente y todo lo que sea relacionado con el tema.

La investigación de campo que se realizará es de nivel descriptivo, ya que se determinarán las causas por las cuales la planeación actual no ha funcionado del todo bien en cuanto

a actividades y participación del empleado se refiere en la Empresa de Servicio Automotriz, es decir se determina el problema mediante el estudio de la empresa y se da una posible solución con el diseño de una propuesta.

El instrumento para recopilar información que se utilizó fue el cuestionario, el cual será utilizado para profundizar y conocer aun más del tema.

Como un elemento más de esta Empresa objeto de estudio también se participará como observadora directa del problema a investigar.

Se utilizará un cuestionario que será aplicado al 100% del personal no administrativo ( mecánicos, hojalateros, almacenistas, pintores, verificadores, etc.) que labora en la Empresa y que se ubican en el área de Servicio Automotriz, tomando en cuenta que el total de empleados en esta área son 42, se aplicará por tanto al total de personas.

# **CUESTIONARIO**

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACION

C U E S T I O N A R I O

FECHA DE APLICACION: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Conocer los problemas más frecuentes en la realización de sus actividades laborales para fines de investigación.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de elegir la respuesta y marque con una "X" la opción que elija.

1.- ¿Considera que sus actividades contribuyen al logro del objetivo general de la Empresa?

- a) Si                      b) No

2.- ¿Usted colabora para hacer un trabajo en grupo?

- a) Si                      b) No

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Es promovida la participación en grupos de trabajo para implementar acciones de ayuda en el logro de objetivos?

- a) Si                      b) No

4.- ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta en el cumplimiento de sus funciones?

- a) Falta de comunicación  
b) Falta de iniciativa  
c) Falta de orientación de su jefe inmediato  
d) Falta de participación del grupo de trabajo

5.- ¿Le gustaría saber en que porcentaje se cumplen los objetivos de la Empresa?

- a) Si                      b) No

6.- ¿Cómo considera la orientación que recibe de parte de sus autoridades?

- a) Mala    b) Regular    c) Buena    d) Muy Buena

7.- ¿Se promueve la comunicación entre Jefes y Empleados para detectar problemas y dar solución a los mismos?

- a) Si    b) No

8.- ¿Cuándo usted da alguna sugerencia, esta misma es tomada en cuenta por parte de su Jefe Inmediato?

- a) Si    b) No    c) Algunas veces

9.- ¿Tiene problemas con algun compañero de trabajo que contribuya a que no cumpla al 100% con su actividad asignada?

- a) Si    b) No

10.- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

- a) Malo    b) Regular    c) Bueno    d) Muy Bueno

11.- ¿Qué factores influyen de manera negativa en su ambiente de trabajo?

- a) Escases de información  
b) Problemas entre compañeros de trabajo  
c) Trabajos asignados que no puedan ser cumplidos del todo  
d) Prepotencia por parte de sus jefes inmediatos

12.- ¿Conoce los planes que los directivos proponen para el logro de los objetivos?

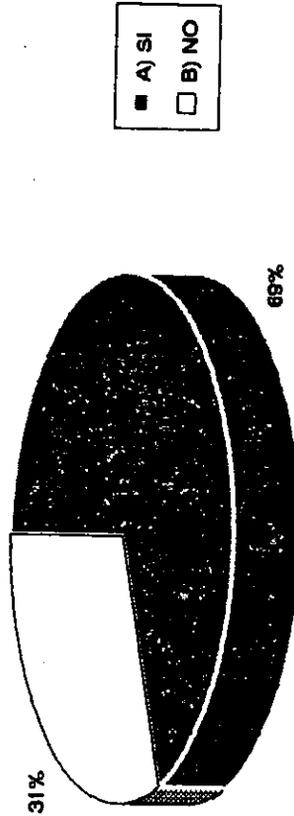
- a) Si    b) No

# **ANALISIS DESCRIPTIVO INDIVIDUAL**

## Pregunta 1

¿CONSIDERA QUE SUS ACTIVIDADES CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA?

A) SI      69 %  
B) NO      31 %



COMO SE OBSERVA EN LA GRAFICA UN 69% DEL PERSONAL CONSIDERA QUE SUS ACTIVIDADES CONTRIBUYEN AL LOGRO DE OBJETIVOS , POR LO QUE SI AL 31 % RESTANTE DE LOS EMPLEADOS SE LES INTEGRACE Y ORIENTARA SOBRE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CUMPLIMIENTO DE DICHO OBJETIVOS , SE TENDRIA UN MAYOR EXITO .

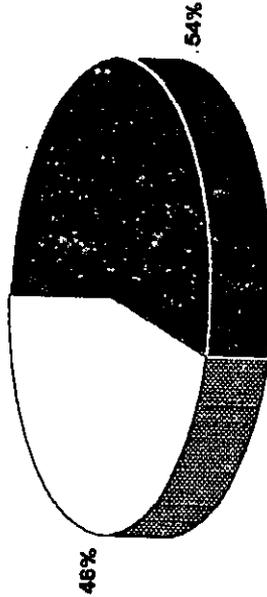
## Pregunta 2

¿USTED COLABORA PARA HACER UN TRABAJO EN GRUPO ?

A) SI  
B) NO

54 %  
46 %

¿ PORQUE ?



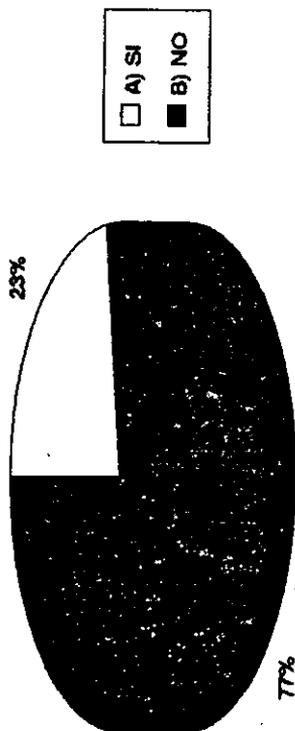
EL 64 % DEL PERSONAL QUE COLABORA PARA HACER UN TRABAJO EN GRUPO DEMUESTRA QUE EL RESTO (46%) QUE NO LO HACE, ESTA IMPIDIENDO EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO YA QUE EN SU MAYORIA RESPONDEN, QUE NO COLABORARON PORQUE NO LES INTERESA, ESTO ES QUE HAY UNA MARCADA APATIA LA CUAL DEBE SER ERRADICADA PORQUE SUS CONSECUENCIAS SE REFLEJAN EN EL INCUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES, POR LO QUE SE NECESITA ALENTAR AL PERSONAL PARA QUE EXISTA UNA MAYOR PARTICIPACION.

### Pregunta 3

¿ ES PROMOVIDA LA PARTICIPACION EN GRUPOS DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE AYUDA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ?

A) SI  
B) NO

↑ 23 %  
↑ 77 %

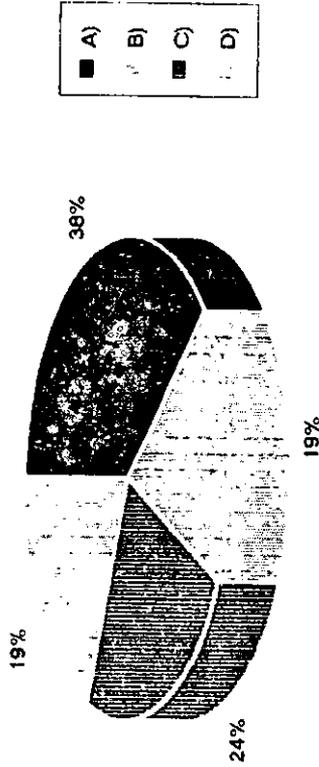


ESTA GRAFICA DEMUESTRA QUE SE PUEDE CONSIDERAR INEXISTENTE LA PROMOCION DE PARTICIPACION EN GRUPOS DE TRABAJO YA QUE TAN SOLO UN 23 % DEL TOTAL DE LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE ESTA ES PROMOVIDA , PERO EL 77 % RESTANTE PONE DE MANIFIESTO LA FALTA DE PROMOCION POR LO QUE SI ESTA NO SE DA , NUNCA SE LOGRARAN CUMPLIR AL 100 % LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS A CADA EMPLEADO , LLEGANDO A LA CONCLUSION DE QUE HAY UNA GRAN FALLA POR PARTE DE LOS JEFEES.

## Pregunta 4

¿CUALES SON LOS PRINCIPALES OBSTACULOS A LOS QUE SE ENFRENTA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES ?

- A) FALTA DE COMUNICACION 38 %
- B) FALTA DE INICIATIVA 19 %
- C) FALTA DE ORIENTACION DE SU JEFE INMEDIATO 24 %
- D) FALTA DE PARTICIPACION DEL GRUPO DE TRABAJO 19 %



LOS PRINCIPALES OBSTACULOS PARA QUE PUEDAN SER CUMPLIDAS LAS FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS SON : LA FALTA DE COMUNICACION (38%), SEGUIDA EN GRADO DE IMPORTANCIA POR LA FALTA DE ORIENTACION DE LOS JEFES INMEDIATOS (24%), Y POR ULTIMO EN IGUAL PORCENTAJE (19%) COINCIDEN LA FALTA DE INICIATIVA Y DE PARTICIPACION DEL GRUPO DE TRABAJO

CADA UNO DE ESTOS OBSTACULOS CONDUCE A LA EMPRESA AL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS. RAZON POR LA CUAL SE DEBEN EVITAR .

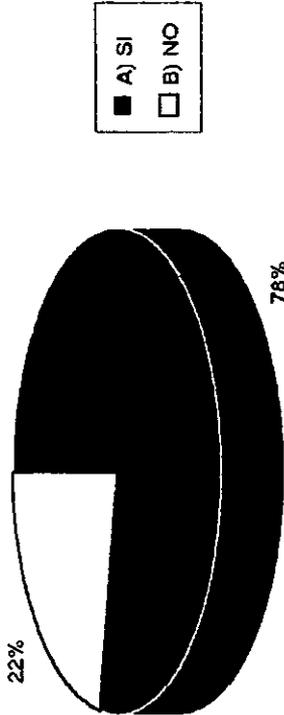
## Pregunta 5

¿LE GUSTARÍA SABER EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

A) SI  
B) NO



78 %  
22 %

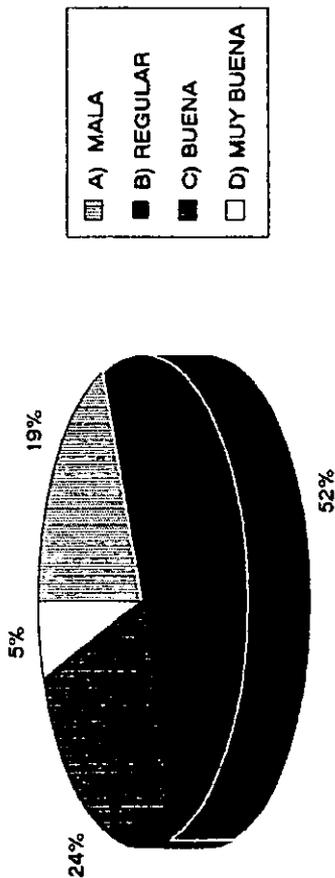


EL 78 % DE LOS EMPLEADOS SON LOS QUE QUIEREN SABER EN QUE PORCENTAJE SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA DEMOSTRANDO ASI QUE LA FALTA DE COMUNICACION Y PARTICIPACION DEL JEFE HACIA LOS SUBORDINADOS ES UNA DE LAS CAUSAS POR LAS QUE LOS EMPLEADOS RESTANTES ( 22 % ) NO SE SIENTEN INTEGRADOS A LA ORGANIZACION , UNICAMENTE LABORAN POR EL FACTOR ECONOMICO , SIN CONTRIBUIR A UNA MAYOR PROYECCION DE LA EMPRESA .

## Pregunta 6

¿COMO CONSIDERA LA ORIENTACION QUE RECIBE DE PARTE DE SUS AUTORIDADES ?

- A) MALA 19 %
- B) REGULAR 52 %
- C) BUENA 24 %
- D) MUY BUENA 5 %



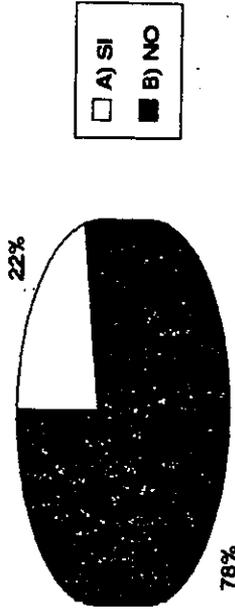
LA ORIENTACION RECIBIDA POR LOS EMPLEADOS DE PARTE DE LAS AUTORIDADES ES CONSIDERADA POR UN 52 % REGULAR, POR UN 24 % BUENA, EL 19% SEÑALA QUE ES MALA Y TAN SOLO UN 5% DEL PERSONAL QUE LA CALIFICA COMO MUY BUENA, POR LO QUE LA ORIENTACION ES UN PUNTO QUE DEBE SER TRABAJADO EN FORMA PROFESIONAL, PARA EVITAR QUE SEA CONSIDERADA MALA POR UNA GRAN PARTE DEL PERSONAL.

## Pregunta 7

¿SE PROMUEVE LA COMUNICACION ENTRE JEFES Y EMPLEADOS PARA  
DETECTAR PROBLEMAS Y DAR SOLUCIONES A LOS MISMOS ?

A) SI  
B) NO

↑ 22 %  
↑ 78 %

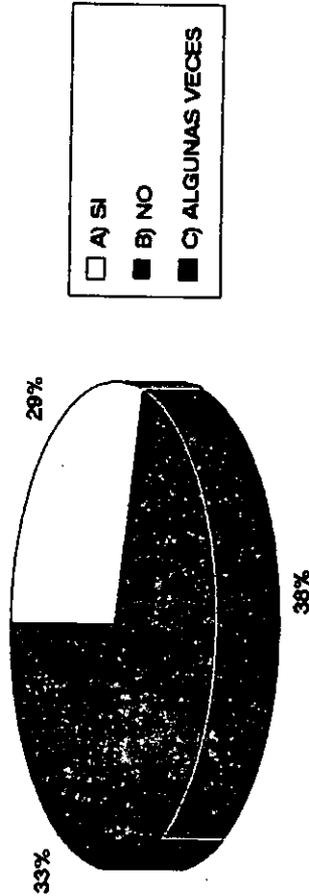


COMO SE OBSERVA EN LA GRAFICA LA COMUNICACION SE ESTABLECE ABIERTAMENTE EN UN GRUPO MUY REDUCIDO QUE ES EL 22 %. NO ASI EL 78 % QUE CONSIDERA QUE NO EXISTE TAL COMUNICACION OCASIONANDO LA NO DETECCION Y SOLUCION DE PROBLEMAS A TIEMPO .

## Pregunta 8

¿CUANDO USTED DA ALGUNA SUGERENCIA, ESTA MISMA ES TOMADA EN CUENTA POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO ?

- A) SI                    ↑                    29 %  
B) NO                    ↑                    38 %  
C) ALGUNAS VECES    ↑                    33 %



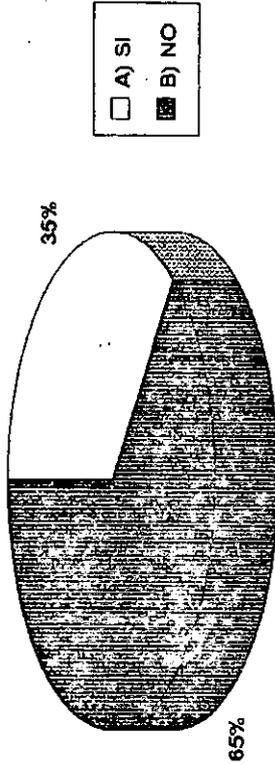
EL 38 % DE LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE NUNCA TOMAN EN CUENTA SUS SUGERENCIAS, UN 33 % SEÑALA QUE SOLO ALGUNAS VECES SON CONSIDERADAS Y TAN SOLO UN 29 % DE LOS TRABAJADORES RESPONDEN QUE SI SON TOMADAS EN CUENTA SUS OPINIONES, POR LO QUE CUANDO UN TRABAJADOR APORTE UNA SUGERENCIA DEBE SER CONSIDERADA COMO UNA CONTRIBUCION VALIOSA Y NUNCA IGNORARLA YA QUE AL HACER ESTO SE PIERDE LA CONFIANZA DEL EMPLEADO.

## Pregunta 9

¿TIENE PROBLEMAS CON ALGUN EMPLEADO, QUE IMPIDA QUE USTED CUMPLA AL CIEN PORCIENTO CON SU ACTIVIDAD ASIGNADA?

A) SI  
B) NO

↑ 35 %  
↑ 65 %

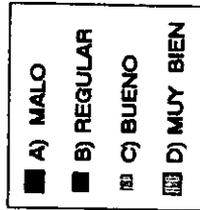
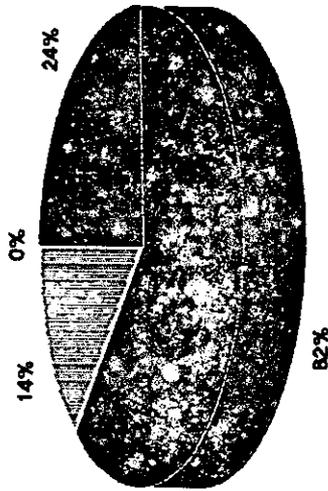


EL 66% DE LOS EMPLEADOS NO TIENEN PROBLEMAS CON ALGUN COMPAÑERO DE TRABAJO, SIN EMBARGO UN 36% LO TIENE Y OCASIONA QUE ESTE NO CUMPLA AL 100% CON SUS ACTIVIDADES POR LO QUE DETECTAR PROBLEMAS QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ENTRE EL PERSONAL ES INDISPENSABLE Y NECESARIO PARA UN DESEMPEÑO EFICIENTE EN EL TRABAJO, Y EN ESTA GRAFICA QUEDA DEMOSTRADO QUE HAY UNA GRAN FALTA DE DETECCION TEMPRANA DE LOS PROBLEMAS DEBIDO A LAS DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE LOS EMPLEADOS.

## Pregunta 10

¿COMO CONSIDERA SU AMBIENTE DE TRABAJO ?

- A) MALO 24 %
- B) REGULAR 62 %
- C) BUENO 14 %
- D) MUY BIEN 0 %

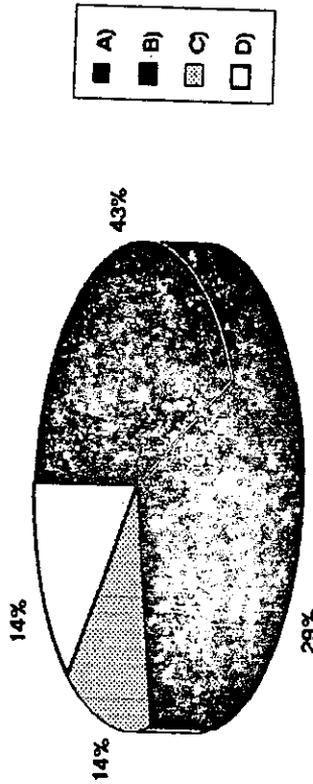


UN 62 % DEL PERSONAL CONSIDERA REGULAR SU AMBIENTE DE TRABAJO , UN 24 % LO CONSIDERA MALO Y FINALMENTE UN 14% LO SIENTE BUENO, PERO SIN OUIDA EL QUE NADIE LO CONSIDERE MUY BUENO REFLEJA QUE HAY ALGUN PUNTO DEBIL EN EL AMBIENTE DE TRABAJO LO QUE HACE CASI IMPOSIBLE ESPERAR RESULTADOS OPTIMOS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS . QUEDANDO DEMOSTRADO QUE SI NO SE HACE ALGO POR CORREGIR EL AMBIENTE DE TRABAJO NO SE ALCANZARA LO PRETENDIDO POR LA ORGANIZACION.

## Pregunta 11

¿QUE FACTORES INFLUYEN DE MANERA NEGATIVA EN SU AMBIENTE DE TRABAJO ?

- A) ESCASEZ DE INFORMACION 43 %
- B) PROBLEMAS ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO 29 %
- C) TRABAJOS ASIGNADOS QUE NO PUEDAN SER CUMPLIDOS DEL TODO 14 %
- D) PREPOTENCIA POR PARTE DE SUS JEFES INMEDIATOS 14 %



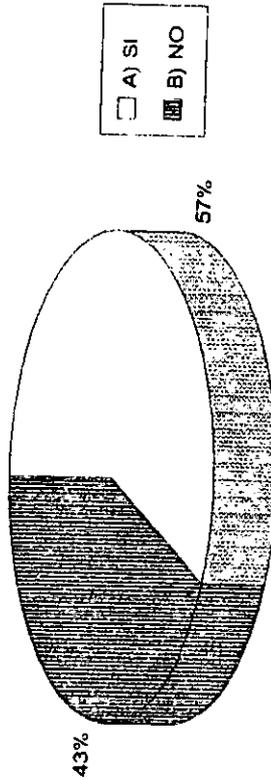
DENTRO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO EL QUE MAS ES SEÑALADO ES EL DE LA ESCASEZ DE INFORMACION CON UN 43 %, POSTERIORMENTE SON LOS PROBLEMAS ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO CON UN 29 % Y FINALMENTE CON UN 14 % LOS TRABAJOS ASIGNADOS QUE NO PUEDEN SER CUMPLIDOS DEL TODO Y LA PREPOTENCIA POR PARTE DE LOS JEFES INMEDIATOS. POR TANTO DEBEN SER DETECTADOS A TIEMPO LOS FACTORES QUE IMPIDEN REALIZAR UN BUEN TRABAJO, PARA DAR SOLUCIONES TEMPRANAS QUE EVITEN UN MAL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

## Pregunta 12

¿CONOCE LOS PLANES QUE LOS DIRECTIVOS PROPONEN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ?

A) SI  
B) NO

↑ 57 %  
↑ 43 %



EL HECHO DE QUE UNICAMENTE EL 67% DEL PERSONAL TENGA CONOCIMIENTO DE LOS PLANES PROPUESTOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, DEMUESTRA LA FALTA DE COMUNICACION EXISTENTE ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS YA QUE EL 43% DE LA GENTE QUE NO CONOCE ESTOS PLANES, NO ESTA BIEN ORIENTADA Y POR TANTO NO CONTRIBUYE EN FORMA ADECUADA A LO ESTABLECIDO POR LA EMPRESA.

# **ANALISIS DESCRIPTIVO GENERAL**

### 5.6.1 ANALISIS DESCRIPTIVO GENERAL

En base a la información obtenida en la investigación de campo, en donde se utilizó un cuestionario para obtener la información necesaria, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

El cuestionario aplicado fué con la finalidad de conocer los problemas más frecuentes de la planeación actual de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V; mismos que impiden llevar a cabo de manera satisfactoria las actividades de los empleados y con ello se origina el incumplimiento de los objetivos.

Las preguntas 1, 2, 5, están relacionadas con el interés de los empleados por saber más respecto a su trabajo y el grado de alcance de los objetivos y se ve que gran parte del personal esta deseoso de conocer más acerca de lo que se logra al cumplir con sus actividades.

Las preguntas 3, 6, 7, 8 y 12 reflejan que existen problemas en la planeación existente ya que no es promovida

la participación en grupos de trabajo, falta orientación y mayor comunicación entre jefes y empleados, punto que de ser atacado ayudaría a detectar a tiempo problemas y dar soluciones a los mismos.

Con la pregunta 4 y 9 se conocen más a fondo las causas que ocasionan el incumplimiento de actividades.

La pregunta 10 y 11 demuestran que los factores que influyen para crear un buen ambiente de trabajo contribuyen para que exista un buen desempeño.

Por tanto el cuestionario aplicado a los Empleados de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V. cumple con lo que se pretende ya que en base a los resultados obtenidos de cada pregunta relacionada con puntos importantes en toda planeación (principales obstáculos, grado de colaboración del personal, interés, puntos débiles de la planeación existente, orientación y comunicación entre jefes y subordinados, ambiente de trabajo, etc.) se llega a la conclusión de que es importante una reformulación de la planeación actual, ya que en ésta hay fallas que son

importantes de corregir ya que así se obtendrá un mejor desempeño del trabajo en grupo y se cumplirá con la hipótesis establecida en esta investigación: "Si existe una adecuada planeación en donde haya participación colectiva del personal se permitirá la eficiencia en el máximo logro de los objetivos de la empresa."

# CONCLUSION

## C O N C L U S I O N

La planeación que fué marco de ésta investigación desempeña un papel fundamental en las actividades que debe desarrollar el personal de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V; donde dicha planeación debe lograr la colaboración del grupo de trabajo al fijar objetivos, metas, estrategias y prioridades de desarrollo, así como la concertación de actividades, con el propósito de alcanzar los fines de desarrollo y los objetivos establecidos por la Empresa, ya que si se lleva a cabo una planeación conjunta de actividades los miembros de la Empresa contribuirán a su propio beneficio y al de la Compañía.

En esta investigación se estableció como objetivo general: "DETECTAR PRINCIPALES PUNTOS DEBILES DE LA PLANEACION EXISTENTE"

Dichos puntos débiles fueron detectados mediante la información obtenida en la investigación de campo, en donde se utilizó un cuestionario que reveló lo siguiente:

-Falta de orientación e inducción por parte del Jefe hacia el Subordinado en sus labores, para que exista una mayor contribución de este último en su trabajo.

-Necesidad de alentar al personal para que tenga una mayor participación en grupo.

-Falta de capacidad por parte de los jefes al establecer o implementar acciones que coadyuven a promover la participación.

-Incumplimiento de objetivos ocasionado por obstáculos que se presentan tales como: falta de comunicación, falta de iniciativa, falta de orientación por parte del jefe inmediato y falta de participación del grupo de trabajo.

-Se requiere implementar mecanismos de información, compartiendo ésta con todos, para proyectar a la empresa y que no sólo trabaje el personal por el factor económico, sino por el deseo de lograr beneficios compartidos.

-Detección temprana de problemas u obstáculos.

-Es necesario tomar en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados, ya que sus aportaciones y sugerencias deben ser consideradas como valiosas y nunca ignorarlas ya que se perdería su confianza.

-Se encontró que el ambiente de trabajo debe ser mejorado, ya que si no existe un entorno de trabajo adecuado se hace casi imposible la espera de resultados óptimos.

Considerando los objetivos específicos de esta investigación que fueron:

A) "RECOPILAR INFORMACION SOBRE EL MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION"

Este objetivo se concretó mediante el apoyo de fuentes documentales: bibliográficas y hemerográficas que profundizan

en aspectos como: planeación, recursos humanos, obstáculos que se oponen a una planeación eficiente y todo lo relacionado con el tema.

E) "ANALIZAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL PERSONAL PARA LOGRAR CUMPLIR CON SUS ACTIVIDADES"

Este objetivo fué cumplido mediante los resultados de la aplicación del cuestionario a los empleados de la empresa ya que con las siguientes preguntas se obtuvo información relevante:

¿Es promovida la participación en grupos de trabajo para implementar acciones de ayuda en el logro de objetivos?

¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta en el cumplimiento de sus funciones?

¿Cómo considera la orientación que recibe por parte de sus autoridades?

¿Se promueve la comunicación entre Jefes y Empleados para detectar problemas y dar soluciones a los mismos?

¿Tiene problemas con algún compañero de trabajo que contribuya a que no cumpla al 100% con su actividad asignada?

¿Qué factores influyen de manera negativa en su ambiente de trabajo?

¿Conoce los planes que los directivos proponen para el logro de los objetivos?

Con las respuestas obtenidas de estas preguntas se tuvo un panorama general de los principales problemas que tienen los empleados de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V., mismos que les impiden cumplir con sus actividades y que en general son: falta de orientación, falta de comunicación entre Jefes y Empleados, no existe participación por parte de los empleados, existencia de problemas interpersonales y prepotencia por parte de los

Jefes.

C) "EVALUAR SI EL PERSONAL ENCARGADO DE CADA ACTIVIDAD CUMPLE CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS"

Dicho objetivo se cumplió con la ayuda de las respuestas que dieron los empleados a las siguientes preguntas:

¿Considera que sus actividades contribuyen al logro del objetivo general de la Empresa?

¿Usted colabora para hacer un trabajo en grupo?

¿Le gustaría saber en qué porcentaje se cumplen los objetivos de la Empresa?

Los resultados que arrojaron estas preguntas nos demuestran que no existe gran interés por parte de los empleados por saber más respecto a su trabajo y que existe desconocimiento de los objetivos que deben ser cumplidos con

sus actividades, por lo que al no existir información sobre si fuerón o no cumplidos los objetivos por parte de los empleados no hay motivación para quienes puedan estar cumpliendo sin saberlo o para quienes estén a un paso de lograrlo.

#### D) "CUANTIFICAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS"

Todos los resultados obtenidos se resumen en el análisis e interpretación de datos que se realizó en esta investigación que en general nos llevan a considerar que es importante realizar una reformulación de la planeación actual, ya que en ésta hay fallas descritas anteriormente y que son importantes de que se corrijan para obtener un mejor desempeño del trabajo en grupo.

Con estos resultados obtenidos en la investigación de campo, se determinó que hay una gran falta de participación colectiva del personal y que es lo que está impidiendo lograr la eficiencia en el máximo logro de objetivos de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V., Por lo que si analizamos la hipótesis establecida para esta investigación:

"Si existe una adecuada planeación en donde haya participación colectiva del personal, se permitirá la eficiencia en el máximo logro de los objetivos de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V." Vemos que no se puede comprobar hasta que se realicen los cambios pertinentes ya que si ésta hipótesis estuviera funcionando explícitamente en la Empresa de Servicio Automotriz Chalco S.A de C.V. muchos problemas que actualmente se presentan no existirían porque cuando hay unión entre el personal hay participación y por consecuencia quedan eliminados puntos débiles que hay en esta Empresa.

Por tanto se dió una propuesta en donde se resaltan los siguientes puntos:

-Considerar cada paso de la planeación estratégica al elaborar planes.

-Modificar la organización actual en la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V.

-Facultar al personal para lograr mayor productividad.

-Cambiar el papel y las responsabilidades del Jefe. .

-Buscar nuevas alternativas para ser una Empresa de éxito.

-Mediante técnicas adecuadas hacer que disminuya el miedo al cambio

Con todos estos puntos llevados a cabo con profesionalismo, la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V. tendrá una mayor proyección en beneficio de ésta y de sus empleados.

Por último, no hay que olvidar que en los últimos años se han experimentado cambios en cuanto al ritmo del desarrollo económico y social y que del proceso de planificación resaltan rasgos comunes a todos los planes; subsecuentes: aumentar el ingreso para elevar el nivel de vida y conseguir mayor industrialización, así como la expansión del empleo, estos objetivos deben ser considerados en todo tipo de empresa, sea privada o pública ya que los

resultados de este desarrollo planificado serán visibles a través del bienestar económico-social que será realizado mediante la participación y esfuerzo constante de cada miembro.

6 "El desarrollo no se logra sólo mediante el esfuerzo de los jefes sino mediante la decisión y participación de todos para lograr un mejoramiento"

# **PROPUESTA**

## P R O P U E S T A

Durante el proceso de desarrollo de esta investigación y de acuerdo a los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V. se pudieron detectar puntos débiles en la actual administración y que son relacionados con la planeación, por tanto se propone corregir puntos de importancia como:

1.- Llevar a cabo una reformulación de la planeación existente, esto se propone debido a que la planeación actual no tiene un esquema para ser realizada por tanto se sugiere sean considerados los siguientes pasos para obtener mejores logros en el trabajo:

a) Establecer objetivos organizacionales: Se deberán determinar los objetivos generales para la Empresa, considerando: volúmen de ventas de los últimos meses, número de empleados involucrados, presupuesto, etc. Dichos objetivos deberán ser cumplidos en el mayor porcentaje posible para que el personal involucrado se sienta partícipe de los logros y

cada vez se tenga un mayor desarrollo.

b) Desarrollar las premisas de la planeación: Analizando suposiciones relacionadas con actividades futuras de la planeación, así como con su ambiente interno y externo.

c) Determinar las alternativas disponibles: Desarrollando de la mejor manera el punto anterior para que exista mayor oportunidad de alcanzar metas.

d) Evaluar la alternativa más apropiada: Se deberá hacer un análisis de las alternativas tomando en cuenta las estadísticas, reportes y todo tipo de información que sea de ayuda.

e) Seleccionar la alternativa más apropiada: Mediante la selección adecuada de los planes que sean más compatibles con las actividades y factores intervinientes en la empresa.

f) Desarrollar los planes que derivan del general: Una vez implantados los planes generales, cada departamento deberá determinar los propios para que en coordinación, alcancen el objetivo general.

g) Ejecutar el plan: Al poner el plan en acción se debe vigilar constantemente para cumplir así con los resultados esperados.

2.- Parte importante en una Empresa para que exista una administración efectiva es la organización, por esto es que se sugiere que en esta empresa se cambie la estructura organizacional actual, esto obedece a que los resultados arrojados en el cuestionario que se aplicó determinan una gran falta de comunicación, mala orientación y centralización de funciones, así que se recomienda:

a) Primeramente se modifique el departamento de contabilidad, descentralizando de este la actividad de la planeación y creando un departamento independiente de planeación, (ver organigrama actual en la pág. XXIII), para que se tenga mayor amplitud de acción, ya que en este departamento se planearán

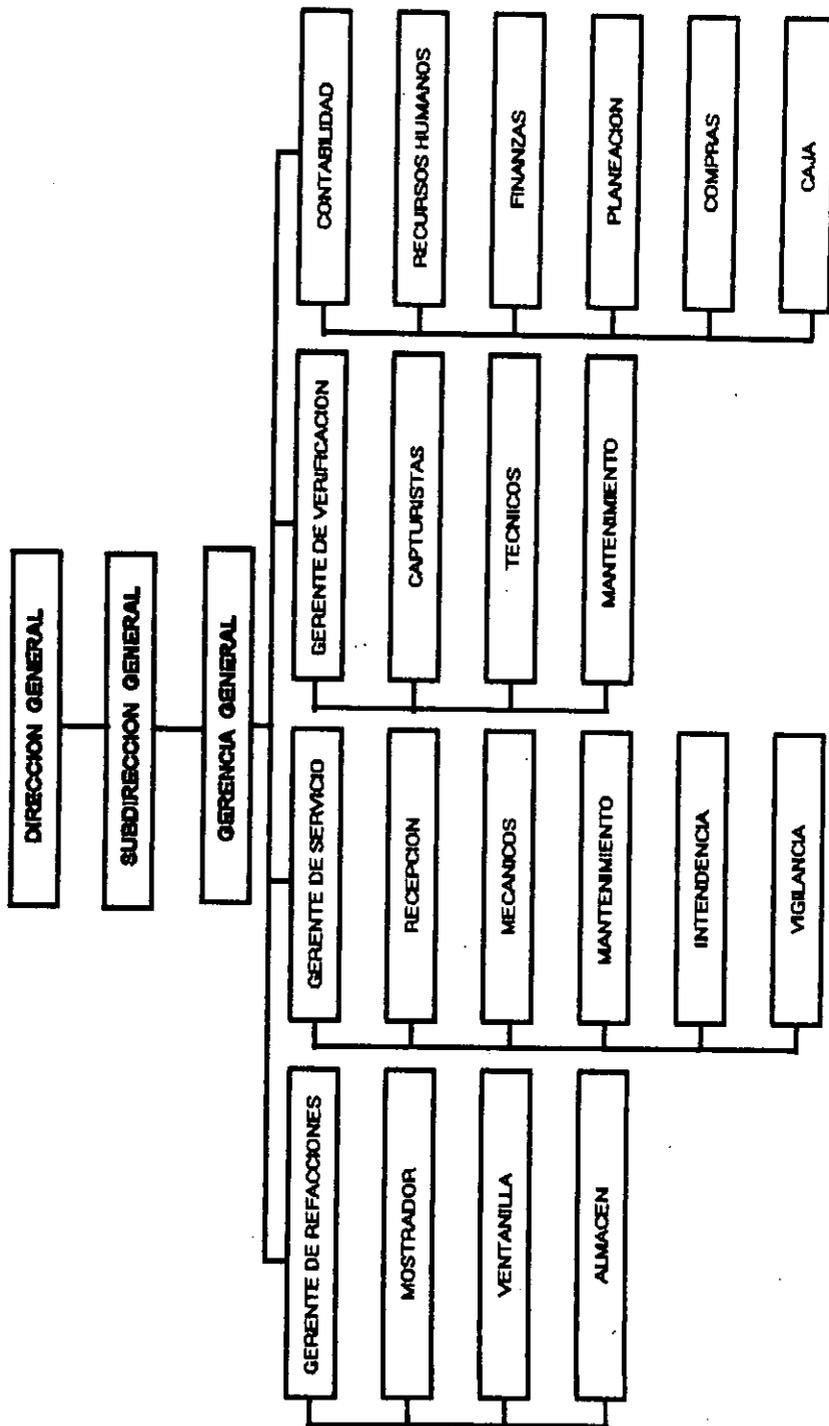
todas las actividades para cada departamento y persona y por tanto se tendrán mejores decisiones que llevarán a una actuación adecuada de actividades y por tanto a la consecución de objetivos. (ver organigrama propuesto en la pág. XXIV)

Al contar con un departamento de planeación se estará al tanto de los cambios más comunes que operan dentro de la empresa como:

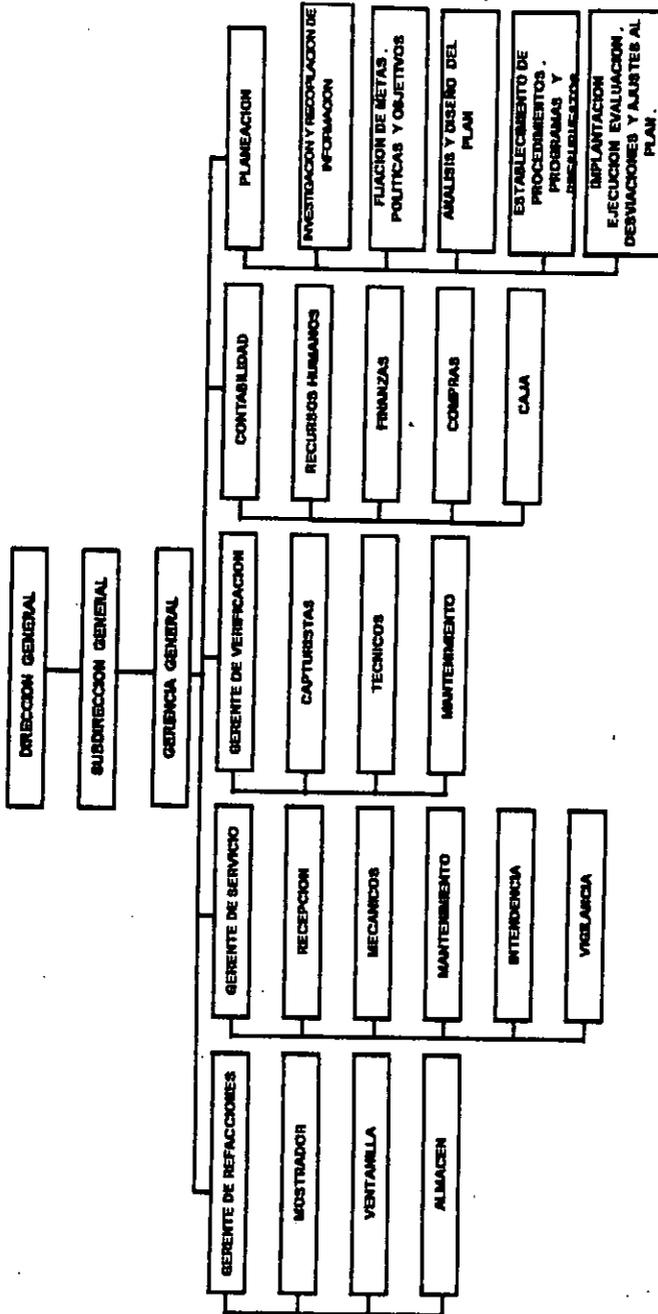
- cambios tecnológicos
- cambios políticos y gubernamentales
- cambios en el grado y carácter de la competencia
- cambios en las actitudes y normas sociales
- cambios en la actividad económica

b) Crear una mejor línea de comunicación y darla a conocer al personal.

**ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ  
CHALCO, S. A. DE C. V.**



**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ  
CHALCO, S. A. DE C. V.**



3.- Buscar nuevas alternativas para ser una empresa que triunfe, este punto es necesario ya que el éxito puede ser alcanzado promoviendo la colaboración de los empleados y señalando los objetivos que se pretendan alcanzar y por tanto se solucionarían dos puntos débiles existentes en la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V. y que son el que no es promovida la participación y la falta de información sobre los niveles alcanzados de los objetivos establecidos, por esta razón se deben considerar los siguientes puntos:

- a) Crear planes de capacitación (desarrollando habilidades nuevas)
- b) Trabajar en equipo (aprovechando al máximo el esfuerzo colectivo)
- c) Formar especialistas (Que sepan de todo y de algo en particular)
- d) Adoptar la reingeniería de procesos (Inventando nuevas formas de hacer las cosas)
- e) Facultar a los empleados (Para la toma de decisiones)
- f) Difundir la información (Con mayor entendimiento del entorno)

4.- En cuanto a la forma de manejar al personal para que exista mayor participación a éstos se les deberá facultar

para lograr una mayor productividad, ya que de esta manera se obtendrá mayor confianza de parte de los empleados hacia los jefes inmediatos, y se tendrá la oportunidad de desarrollar un liderazgo en el que se comparten conocimientos y habilidades.

Dicha facultación comprenderá, compartir información con todos:

- a) Sobre el rendimiento de la compañía, ayudándolos a entender el negocio
- b) Creando confianza al compartir información
- c) Estableciendo posibilidades de autocontrol
- d) Viendo los errores como oportunidades para aprender
- e) Acabando con el modo de pensar jerárquico y ayudando a los empleados a portarse como propietarios
- f) Creando autonomía mediante fronteras
- g) Reemplazando la vieja jerarquía con equipos autodirigidos.

5.- También se sugiere cambiar gradualmente el papel y las responsabilidades del jefe: (Dirección tradicional cambiada por Liderazgo en equipo), esto debido a que la dirección actual esta siendo muy autoritaria y se debe realizar un cambio de estrategia para obtener mejores resultados.

Dirección tradicional:

- Los jefes dan órdenes y controlan
- Una vez jefe, siempre jefe
- Los jefes aprueban el trabajo
- Los jefes dan respuesta
- Los roles de dirección son ganados por empleados senior
- Los jefes toman todas las decisiones

Liderazgo en equipo:

- Los líderes conducen y comparten el trabajo como miembros de equipos autodirigidos.
- Los líderes entran y salen de los papeles de liderazgo
- Los líderes proveen guía y consejo
- Los líderes ayudan a los equipos a alcanzar sus propias respuestas haciendo las preguntas correctas
- Los líderes no necesariamente son el personal Senior de la Empresa.
- Los líderes desarrollan al personal haciendo que tomen decisiones abajo y apoyando errores.

6.- Se tiene que resolver el miedo al cambio mediante una buena administración del mismo, ya que el miedo al cambio es uno de los mayores problemas de desarrollo profesional en la Empresa de Servicio Automotriz Chalco, S.A. de C.V. y rompiendo esta resistencia se permitirá establecer estrategias de crecimiento para marchar paralelamente al avance de la tecnología y se tendrá mayor oportunidad de competir dentro del medio en que se opera y esto se logrará si se consideran los siguientes aspectos:

- Formando equipos de trabajo de alto rendimiento
- Coordinando todos los aspectos de la propuesta (equipos, programas y recursos humanos, etc.)
- Con tácticas de implantación (Como mantener objetivos claros con responsabilidades acotadas, captando intereses encontrados)
- Métodos de contra-implantación: Anticiparse a los mecanismos que hacen que prevalezca la inercia y manifestaciones de resistencia al cambio a través de:
  - Difusión adecuada
  - Capacitación

- Inducción
- Liderazgo
- Participación de usuarios
- Retroalimentación de usuarios

Todo lo anterior para convertirse en una organización que aprende, que resuelve constantemente problemas al nivel que se generan, que permite salirse de los cajones tradicionales para obtener mejoras, no sólo constantes, sino también sustanciales.

Esto con empleados que aportan su experiencia y conocimientos en todos los niveles, a toda la organización y que se comprometen emocionalmente con la visión de la empresa.

Con la planeación efectiva que se lleve y la colaboración conjunta del personal para con la empresa se obtendrán beneficios compartidos y la trascendencia de una empresa que busca el éxito y bienestar.

# BIBLIOGRAFIA

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

- 1.- ARMSTRONG, Michael  
Gerencia de Recursos Humanos  
Legis Editores, Colombia 1991, pág. 226
- 2.- BAENA, Guillermina  
Instrumentos de Administración  
Editores Mexicanos Unidos, México 1989, pág. 134
- 3.- BLANCHARD, Ken  
Empowerment  
Editorial Norma, Colombia 1997, pág. 124
- 4.- DAVIS KEITH, NEWSTROM W., John  
Comportamiento Humano en el Trabajo  
Editorial Mac Graw Hill, México 1991, pág. 622
- 5.- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO  
Economía Planeta  
Editorial Planeta, Barcelona 1982
- 6.- FREMONT E., KAST, ROSENZWERG, James  
Administración en las Organizaciones  
Editorial Mac Graw Hill, México 1988, pág. 699
- 7.- GOMEZ CEJA, Guillermo  
Planeación y Organización de Empresas  
Editorial Mac Graw Hill, México 1994, pág. 432
- 8.- HAL B., PICKLE, ROYCE L., Abrahamson  
Administración de Empresas Pequeñas y Medianas  
Editorial Limusa, Mexico 1990, pág. 250
- 9.- KOONTZ HAROLD, HEINZ W.  
Administración  
Editorial Mac Graw Hill, México 1990, pág. 758
- 10.- RODRIGUEZ ESTRADA Mauro, PELLICER Georgina  
Planeación de Vida y Trabajo  
Editorial Manual Moderno, México 1989, pág.85

- 11.-RODRIGUEZ, Leonardo  
Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa.  
Editorial Iberoamerica, México 1991, pág. 252
  
- 12.-RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquin  
Administración Moderna del Personal I  
Editorial ECASA, México 1993, pág. 298
  
- 13.- ROJAS SORIANO, Raul  
Guia para realizar Investigaciones Sociales  
Editores Plaza y Valdez, México 1991, pág. 286
  
- 14.- STONER, James  
Administración  
Editorial Pentrice Hall, México 1989, pág. 688
  
- 15.-STRAUSS, SAYLES  
Personal  
Editorial Pentrice Hall, México 1989, pág. 619
  
- 16.-TERRY, George  
Principios de Administración  
Editorial ECASA, México 1993, pág. 747