



T

HF554

V56

1999

C.1



1080096892

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
ING. MECANICO ADMINISTRADOR

PRESENTA:
ALEJANDRO VILLANUEVA MIRANDA

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO DIAZ

CD. UNIVERSITARIA

ENERO 1999

X
HD5549
V56
1999



DEDICADA A DIOS.

Con profundo respeto y amor, pues es el motor de nuestra vida, ante todo quiero agradecerle por permitirme terminar mi carrera profesional.

DEDICADA A MIS PADRES.

Primeramente agradecerles su paciencia todos estos años y recordarles que no termino aquí sinó es el primer paso como hombre gracias, *gracias por su cariño y amor. Los quiero mucho.*

DEDICADA A MIS HERMANAS.

Ustedes han formado gran parte de mi vida, como no pensar en ustedes, gracias por apoyarme y por su amor.

INTRODUCCIÓN.

Con el progreso, la evolución y los avances tecnológicos que hoy en día vivimos es importante que la administración prevalezca en todo ámbito, puesto que de ella y su aplicación depende el éxito que quiera obtener. Simplemente en la vida cotidiana el marcarse una meta y lograrla se aplica implícitamente la administración no necesariamente con los conocimientos adquiridos.

No se puede separar a la administración del progreso, y con la competitividad que existe al lumbral del año 2000, las empresas se preocupan por estandarizar y optimizar procesos y procedimientos, teniendo en cuenta que entre mejor se aplique la administración, mejores resultados se obtendrán.

Mucho del éxito de las empresas es debido a la forma de aplicar la administración, pues para cada situación o evento es única, ya que características que se presentan son diferentes; y si no se considera esta unicidad es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación no funcione en otra.

Una parte importante en la administración son sus líderes, aquellas personas que llevan las riendas hasta lograr el ó los objetivos planeados. En cierto modo, el liderazgo es como la belleza: difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve. No existe ningún manual específico de pasos que debe seguir un líder, ya que su caballo de batalla es trabajar con gente y como el ser humano es único, es posible determinar lo que se tenga que hacer, más nada el aprender de la vida y las experiencias propias, son las armas que utilizan los líderes.

ANTECEDENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Las actividades organizadas son contempladas por las personas responsables de la planeación, organización, dirección y control, y ha existido desde hace millones de años. Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencia actual de que proyectos de gran magnitud, en los que se emplea a decenas de millares de personas, fueron emprendidas mucho antes de los tiempos modernos.

La construcción de una pirámide ocupó a más de 100,000 personas durante 20 años. ¿ Quien dijo a cada obrero que era lo que se suponía que debía hacer ? ¿ Quien se aseguró que hubiera piedra suficiente en el sitio de construcción para mantener a los obreros ocupados ? Las respuestas a preguntas como éstas es la "Administración.

La Iglesia Católica Romana también representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración. La estructura actual de la iglesia fue establecida aproximadamente en el siglo II d.C. En esa época, sus objetivos y doctrinas estaban definidas más rigurosamente. La autoridad final estaba centralizada en Roma, Italia. Se estableció una jerarquía de autoridad sencilla que básicamente ha sido la misma durante casi 2,000 años.

Estos Ejemplos del pasado demuestran que las organizaciones han existido entre nosotros durante miles de años y que la administración ha sido practicada durante el mismo periodo., No obstante, no solo ha sido en los últimos años, sino desde el siglo pasado, que la administración ha emprendido la investigación sistemática y se convirtió en un estudio formal.

Frederick Taylor y la administración Científica.-

Conocido como “El Padre de la Administración Científica”. Su preocupación principal era aumentar la productividad mediante una eficiencia de la producción y una mayor remuneración para los trabajadores, como la aplicación del método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación en el grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

Principios de Taylor

- 1.- Sustituir las reglas prácticas por la ciencia.
- 2.- Obtener armonía en la acción del grupo en lugar de discordia.
- 3.- Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo.
- 4.- Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de una producción restringida.
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

Henry L. Gantt.-

Propuso la selección científica de los trabajadores y una “cooperación armónica” entre ellos y la administración. Fue conocido por su desarrollo de métodos gráficos para describir planes y hacer posible un mejor control administrativo. Destaco la importancia del tiempo, así como del costo, en la planeación y el control de trabajo. A la larga esto condujo a la famosa gráfica de Gantt que se utiliza ampliamente en la actualidad. Insistió en la necesidad de la capacitación.

Frank y Lillian Gilberth.-

A Frank se le conoce principales por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, Psicóloga industrial, centró su atención en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajos.

Henri Fayol. Teoría Moderna de Administración.-

Se le conoce como “el padre de la teoría moderna de la administración”. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales. Reconoció la necesidad de enseñar la administración tales como la autoridad y responsabilidad, la unidad de mano, la cadena escalar y el espíritu de equipo.

- 1.- División del Trabajo. La especialización debe incrementar la producción al hacer más eficiente al empleado.
- 2.- Autoridad Responsabilidad. Los administradores deben ser capaces de dar órdenes. En donde se ejerza la autoridad, surge la responsabilidad.
- 3.- Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. La buena disciplina es el resultado de un liderazgo efectivo.
- 4.- Unidad de Comando .Cada empleado debe recibir órdenes solo de un superior.
- 5.- Unidad de Dirección. Cada uno de los grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo deben ser sin excepción dirigidas por un administrador que utiliza un solo plan.

6.- Subordinación de los intereses individuales al los intereses generales. Los intereses de un empleado o de un gran grupo de empleados únicos no deben tener preponderancia sobre los interés de la organización como un todo.

7.- Remuneración. Y los métodos de pago deben ser justos y a la vez permitir la satisfacción máxima posible a los empleados y al patrón.

8.- Centralización. Sin utilizar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales deben determinan el grado que “dará el mejor rendimiento global”.

9.- Cadena Escala. La línea de autoridad desde la dirección más alta hasta los rangos más bajos que representan la cadena escala. Las comunicaciones deben seguir esta cadena.

10.- Orden. Las personas y los materiales deben estar siempre en el sitio adecuado en el momento preciso.

11.- Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12.- Estabilidad en el puesto. Al encontrar que la rotación innecesaria es al mismo tiempo la causa y el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.

13.- Iniciativa. Aquellos empleados a los que se les permita originar y desarrollar los planes realizarán altos niveles de esfuerzo.

14.- Espíritu de Equipo. El promover espíritu de equipo creará armonía unidad dentro de la organización.

Ciencias de la Conducta. Hugo Munsterberg.

Aplicación de la psicología a la industria y la administración.

Max Weber.

Desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional. Basada en las relaciones de autoridad. Describió el tipo de organización ideal al que llamó burocracia. Se trataba de un sistema caracterizado por la división de labores, una jerarquía claramente definida, reglas detalladas, reglamentos y relaciones interpersonales. Weber reconocía que la “burocracia ideal” no existía en la realidad, sino que representaba una reconstrucción selectiva del mundo real la usaba como base para teorizar acerca del trabajo y de cómo el trabajo puede ser realizado por grandes grupos. Su teoría se convirtió en el prototipo de diseño de muchas de las grandes organizaciones actuales.

Características de la estructura burocrática ideal de Weber.

- 1.- **División de trabajo.** Los puestos son separados en distintas actividades simples, rutinarias y bien definidas.
- 2.- **Jerarquía de Autoridad.** Las oficinas o posiciones estarán organizadas por jerarquía, cada una que esté más abajo será controlada y supervisada por la inmediata superior.
- 3.- **Selección Normal.** Todos los miembros de la organización deberán de estar seleccionados basados en sus calificaciones técnicas demostradas por entretenimiento, educación, o ya sea exámenes formales.
- 4.- **Reglas Formales y Reglamentos.** Para asegurarse de toda la uniformidad y regular las acciones de empleados existentes los administradores deben depender en mayor grado de reglas organizacionales formales.
- 5.- **Impersonalidad.** Reglas y controles se aplican de manera uniforme evitando involucrarse con personalidad de todas esas preferencias personales de los empleados

Desarrollo del Enfoque Sociológico de la Administración.

En partes del desarrollo de la administración científica por Taylor y de la teoría moderna de la administración por Fayol, y en parte simultánea, una gran cantidad de análisis e investigación se dedicaba a observar a las personas como productos de la conducta de los grupos. En ocasiones, a este enfoque se le denomina de la administración del “hombre social”. Considerados generalmente como “los padres de la teoría de la organización” o del “enfoque social de la administración”, tres académicos notables escribieron libros y ensayos a fines del siglo XIX y durante los primeros años del siglo XX.

Uno de estos fue el intelectual alemán Max Weber, cuyos análisis empíricos de la iglesia, el gobierno, los militares y los negocios lo llevaron a la creencia de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia (incluyendo reglas claras, definiciones de tarea y disciplina) se encontraban en la base de todas las organizaciones sociales. Otra gran aportación a este enfoque de la administración fue la tesis doctoral del erudito francés Emile Durkheim, publicada en 1893 que, en escritos posteriores, insistió en la idea de que los grupos controlaban la conducta humana en cualquier organización social, al establecer sus valores y normas. El tercero fue el francoitaliano Vilfredo Pareto, quien en una serie de conferencias y libros entre 1896 y 1917, se ganó el derecho a que se le llamare “el padre del enfoque de sistemas sociales” para la organización y la administración, Vilfredo Pareto siempre consideró a la sociedad como un gran grupo intrincado de unidades y elementos independientes, decir, como un sistema social con numerosos subsistemas. Entre sus muchas ideas estaba la tendencia de los sistemas a buscar el equilibrio una vez que reciben alguna influencia externa o interna.

Elton Mayo y Fritz Roethlisberger.

En la década de 1930, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger condujeron los famosos experimentos en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric y proporcionaron un nuevo pensamiento administrativo. Los estudios de Hawthorne buscaban determinar el impacto de factores en el entorno físico sobre la productividad del trabajador.

Los experimentos descubrieron que si los supervisores desarrollan habilidades sociales y procuraban la cooperación entre los empleados, en vez de sólo la experiencia técnica, se aumentaban mucho la productividad del empleado. En general encontraron que el mejoramiento de debía a factores tales como la moral, la interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral (un “sentido de pertenencia”) y la administración eficaz.

Una clase de administración que comprendiera la conducta humana, en especial la conducta en grupo y la mejora mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno, que se produce básicamente a partir del hecho de que se “preste atención” a las personas, se ha conocido como el efecto Hawthorne.

Técnicas Cuantitativas.

El enfoque cuantitativo a la administración incluye aplicaciones estadísticas, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora. La programación lineal, por ejemplo, es una técnica que los administradores pueden utilizar para mejorar la elección en la asignación de recursos.

DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.

El término *Administración* se refiere al proceso de realizar actividades y terminarlás eficientemente con y a través de otras personas. También se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionada.

El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones son tradicionalmente clasificadas como planeación, organización, dirección y control.

La administración se aplica todos tipo de organización es una actividad que convierta los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. La administración es la retadora, amplia, exigentes, crucial y sutil de todos las actividades humanas.

La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficiencia y eficacia.

La eficiencia es parte vital para toda administración. La eficiencia significa hacer las cosas bien se refiere a la relación que existe entre insumos y producción. Por ejemplo, si Usted obtiene más producción por insumo dado la administración, por lo tanto esta comprometida a minimizar los costos de los todos los recursos adquiridos.

La administración también está interesada en conseguir que estas actividades se terminen; es decir, busca la eficacia. La eficacia es el logro de objetivos.

Productividad

Las compañías exitosas crean un superávit mediante operaciones productivas. Aunque no existe un consenso total sobre el verdadero significado de la productividad. Aunque no existe un consenso total sobre el verdadero significado de la productividad, se definirá como la relación resultados productos-insumos dentro de un período con la debida consideración de la calidad. Se puede expresar en la forma siguiente

$$\text{Productividad} = \frac{\text{resultados}}{\text{insumo}} \quad (\text{dentro de un periodo dado, considerando la calidad})$$

La formula señala que se puede mejorar la productividad

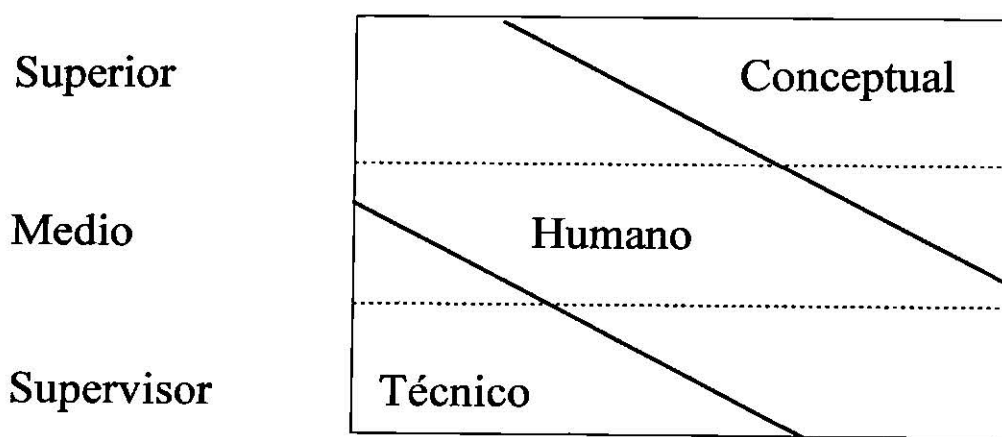
- 1.- Al incrementar la producción (resultados con los mismos insumos).
- 2.- Al disminuyendo lo más posible insumos manteniendo la misma producción ó.
- 3.- Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

Las compañías utilizan varias clases de insumos, como son el trabajo, los materiales y el capital. La productividad del factor total combina diversos insumos para llegar a un insumo compuesto.

Requisitos Técnicos, Humanos y Conceptuales.

Los gerentes que triunfan son eclécticos, ya que poseer y estar especializados en las áreas técnicas, humanas y conceptuales de la vida.

Niveles Organizacionales



Conocimiento y habilidad que se requiere.

En la figura se muestra como los altos puestos administrativos requieren como cimiento más del carácter humano y conceptuales, que conocimientos técnicos. A niveles organizacionales más bajos, están involucradas necesidades más técnicas y humanas, con menos énfasis en el trabajo conceptual.

Los conocimientos y habilidades técnicas incluyen entender y ser experto en utilizar una actividad específica, como un proceso, procedimiento o técnica. Esto por lo general consiste en un

conocimiento especializado y la destreza para desempeñar la mecánica requerida por un trabajo en particular.

Esto puede ser saber como operar y reparar una máquina impresora, de qué manera realizar auditoria de estados financieros, o cómo instalar y programar la computadora.

El conocimiento y habilidad humanos, como su nombre lo sugiere, incluye la habilidad para trabajar con otros y ganarse la cooperación de las personas en el grupo de trabajo. Esto quiere decir, por ejemplo, saber qué hacer y poder comunicarse ideas y convicciones a otros, y entender los pensamientos que los demás tratan de transmitirle. Además, los gerentes con conocimiento humanistas y humanidades entienden y reconocen las ideas que se producen ante las situaciones y, a su vez, qué ajustes o cambios en estas ideas podrían hacer como resultado de trabajo con otras personas.

La aplicación de las habilidades puede comprender persuadir a una fuerza de ventas para que acepte una presentación de ventas revisada, u obtener el apoyo de una de su personal para ahorrar dinero en los costos de suministros y energía.

Habilidad Administrativa y la Jerarquía Organizacional.

Robert L. Katz identificó tres clases de habilidades para diseñar soluciones. A éstas se pueden añadir una cuarta: La habilidad para diseñar soluciones.

1.- La Habilidad Técnica es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas.

2.- La Habilidad Humana es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativos: es trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opciones.

3.- La Habilidad Conceptual es la capacidad de ver la “imagen de conjunto”, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos

4.- La habilidad de Desempeño es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema.

Necesitamos tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseñar para encontrar una solución práctica para él. Limitarse a lo primero y convertirse en “observadores” llevará al fracaso. Los gerentes también necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la realidad a que se enfrentan.

Los conocimientos y habilidades incluyen tener la habilidad para visualizar las empresas en conjunto, ver el “gran cuadro”, entrever todas las funciones comprendidas en una situación o circunstancias dada. Es este requisito conceptual el que hace un ejecutivo reconozca las interrelaciones y los valores de los varios factores entrelazados en un problema administrativo.

Conceptualizar requiere imaginación, amplios conocimientos y la capacidad mental para concebir ideas abstractas. La aplicación de este requisito puede implicar sugerir una nueva línea de productos a una compañía, entrar al mercado nacional o incluso al internacional o introducir tecnología de computadoras a las operaciones de la organización optimizar los mecanismos de ejecución para que en menos tiempo se pueda realizar lo mismo ó en el mismo tiempo hacer más producción sin descuidar la calidad en el producto.

LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y COMO ARTE.

La administración al igual que otra actividad o disciplinas (ya se trate de la medicina, la composición musical, la ingeniería, la contabilidad o incluso el béisbol), es un arte. Se trata de conocimientos prácticos. Consiste en hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar utilizando el conocimiento organizado sobre la administración. Es este conocimiento lo que constituye una ciencia. Por lo tanto, la administración como práctica es un Arte ;el conocimiento organizado en que se sustenta la práctica se puede denominar Ciencia. En este contexto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

A medida que la ciencia avanza, también debe hacerlo el arte, como ha ocurrido con las ciencias físicas y biológicas. Desde luego que la ciencia en la que se basa la administración es bastante imperfecta e inexacta, Esto es cierto debido a que las muchas variables con las que tratan los administradores son extremadamente complejas. A pesar de ello, este tipo de conocimientos administrativos pueden mejorar la práctica administrativa. Los médicos, sin la ayuda de la ciencia, sería poco más que curanderos.

Los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia de la administración tiene que confiar en la buena suerte, la intuición o lo que hicieron en el pasado.

La administración, al igual que en cualquier otro campo, menos que quienes la practiquen aprendan por ensayo y error (se ha dicho que los errores de los gerentes son los ensayos de sus subordinados), no habrá lugar a que pueden recurrir de una orientación significativa que no se el conocimiento acumulado en que se fundamenta su práctica.

La Administración como Ciencia.

La ciencia de la administración es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración. En consecuencia, la administración nunca será una ciencia pura igual que las ciencias físicas, pero se ha avanzado mucho en la sistematización de los conocimientos y en la generalización de ciertas realidades, la administración es una ciencia social término que describió con exactitud su verdadera naturaleza.

La Administración como Arte.

El arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño. La contemplación de problemas, sucesos y posibilidades desarrolla un poder creativo personal, en tanto que la experiencia, la observación y el estudio de los resultados contribuyen a un desempeño especializado. Dicho de otra manera, el arte de la administración implica visualizar un todo ordenado a partir de partes caóticas, comunicar la visión y alcanzar

el objetivo. Es el “arte de las artes”, porque organiza y utiliza el talento humano.

Ciencia y Arte en la Práctica de la Administración.

Si la ciencia enseña a uno a conocer, el arte enseña a hacer. Los gerentes tienen que conocer y hacer cosas con eficiencia y efectividad para tener éxito de manera que son ciertamente una combinación científica y artística única en la práctica. El viejo refrán que dice :El conocimiento es poder es verdad si se aplica.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.- La administración sigue un propósito.

Un requisito de la administración es un objetivo, ese éste implícito ó enunciado específicamente. El éxito administrativo está comúnmente considerado por el grado hasta el cual se han alcanzado los objetivos. La administración existe porque es un medio para lograr que se ejecute el trabajo necesario.

2.- La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.

La administración influye en un ambiente. Si un administrador así lo desea, puede hacer mucho para mejorar las actividades y logros presentes, para estimular a hombres y mujeres hacia cosas y para hacer que ocurran cosas favorables. El impacto sobre su ambiente es una característica vital de la administración.

3.- La administración está asociada con los esfuerzos de un grupo.

En el grupo descansa el hecho fundamental de que una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los que se logran con más facilidad por medio de un grupo y no por una sola persona.

4.- La administración es una actividad, no una persona o grupo .

La administración no es gente, es una actividad igual a la de caminar, leer, escribir o nadar. Los individuos que administran pueden ser designados como gerentes, miembros de la organización o directores ejecutivos.

5.- La administración es ayudada más no remplazada por la computadora.

La computadora es una herramienta muy poderosa de la administración porque ayuda al administrador a tener una mejor visión y apoya en las decisiones claves.

6.- La administración se logra, con y mediante los esfuerzos de otros.

Para participar en la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.

7.- La administración es intangible.

Ha sido llamada la fuerza intangible. No se toca, se palpa o se siente en el ambiente el éxito administrativo queda evidenciado por

el resultado de sus esfuerzos al existir mayor capital y mejores relaciones humanas.

8.- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.

La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado pero la función del miembro administrativo no requiere básicamente pericia ó técnica especializada. El administrador y propietario no son necesariamente sinónimos. Es cierto que en algunas empresas los propietarios y los administradores son los mismos, pero en muchos casa los administradores forman un grupo separado, distinto y aparte de los propietarios.

PROCESO ADMINISTRATIVO.

Gráfica del Proceso Administrativo



Planeación.-

La planeación comprende la definición o metas de las organizaciones, el establecimiento de una estrategia general para

alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así ésta se ocupa de los fines (lo que se tenía que hacer) al igual que los medios (cómo se va hacer).

Para un gerente y para un grupo de empleados e importante decidir, o estar identificado con, los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo hacerse, cuándo y cómo se hará, cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones de cada uno de los tales componentes y la forma de lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Estos requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver adelante. En pocas palabras, es necesario la planeación.

Tipos de Planes.

La falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes, con frecuencia les dificultan elaborar una planeación eficaz. Un plan abarca cualquier curso de acción futura.

Se les Clasifica como:

- a) Propósitos o misiones.
- b) Objetivos o metas.
- c) Estrategias.
- d) Políticas.
- e) Procedimientos.
- f) Reglas.
- g) Programas.
- h) Presupuesto.

a) Propósitos o misiones.

La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios.

En ocasiones las personas piensan que la misión de una empresa, así como su objetivo, consiste en obtener utilidades. Es cierto que todo tipo de empresa necesita tener como meta u objetivo lograr un “superávit” para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión.

b) Objetivos o metas.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los departamentos pueden tener sus objetivos propios.

c) Estrategias.

Determinar objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adaptación de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Así que el propósito de una estrategia es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresas que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos puesto que ésta es la tarea de

incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrece un estructura para orientar el pensamiento y la acción.

d) Políticas.

Las políticas también son planes en el sentido que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas con “empresas”, ya que con frecuencia tan sólo se deducen de las acciones de los administradores.

Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, de ella se desprende que necesitan tener cierta flexibilidad. De lo contrario serían reglas. La política es un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de cierto límites.

e) Procedimientos.

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

f) Reglas.

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan. Las reglas no especifican un orden de tiempo y esto es lo que las diferencias de las políticas o los procedimientos.

g) Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos. Un programa principal puede requerir numerosos programas de apoyo.

h) Presupuestos.

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa “expresado en números”. De hecho el presupuesto financiero de operaciones a menudo se le denomina “plan de utilidades”. El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en términos horas-hombre, unidades de productos, horas-máquina o en cualquier otro término numérico mensurable.

Pasos en la planeación.

1. Detección de las oportunidades.

Aunque precede a la planeación real, y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendrá hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender qué problema se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento

de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

2. Establecimiento de objetivos.

El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se deben hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento principal. A su vez los objetivos de estas divisiones controlan los de los departamentos subordinados y así sucesivamente, descendiendo por la jerarquía organizacional. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de las subdivisiones comprenden los objetivos globales de la empresa y las metas derivadas, los administradores también deben tener la oportunidad de aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa.

3. Desarrollo de premisas.

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. Estas son suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los que participen en la planeación estén de acuerdo en las premisas. De hecho, el

principio básico de las premisas de planeación es éste: Cuanto las personas de la planeación más comprendan y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa.

Debido a que el futuro es tan complejo, no sería rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan. Por consiguiente es la práctica las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estratégicas para un plan; es decir, aquellas que influyen más sobre su operación.

4. Determinación de cursos alternativas de acción.

El cuarto paso de la planeación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.

El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora. Por lo general el encargado de la planeación hace un examen preliminar para describir las posibilidades más provechosas.

5. Evaluación de cursos alternativas de acción.

Después de buscar los cursos alternativas y examinar sus puntos fuerte y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderándolos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas. Quizá un curso permanezca ser el más lucrativo, pero puede ser requerida un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizá represente un riesgo menor; otro quizá se adapte mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Existen tantos cursos alternativos en la mayor parte de las situaciones y es necesario tomar en cuenta tantas variables y

limitaciones que la evaluación puede ser extremadamente difícil. Debido a estas complejidades resultan útiles las más modernas metodologías y aplicaciones de la investigación y análisis de operaciones.

6. Selección de un curso de acción.

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizá el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados.

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Después de tomar decisiones y establecer, el paso final para darle significado, como se señaló en el estudio de los tipos de planes, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades y suerávit resultantes, más los presupuestos de los principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital.

VI.II. Organización.

La organización determina la forma mediante la cual puede alcanzarse los objetivos concebidos en la planeación y es el medio de lograr una acción colectiva efectiva, es decir, es crear la estructura más óptima para el buen funcionamiento de la empresa, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas.

El trabajo realizado resultante de la planeación dio origen a la organización. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para lograr los resultados deseados.

Organización es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y asignación de cada grupo de actividades a un responsable con autoridad necesaria para administrar esas actividades, mediante la determinación de una estructura óptima.

Pasos para una buena organización.

1. Elaboración de una estructura óptima.
2. Coordinación y fijación de funciones, agrupándolas por áreas afines.
3. Subdivisión de cada proceso funcional en las partes o labores.
4. Asignación de las labores a los puestos.
5. Elaboración de instructivos correspondiente a cada puesto.
6. Coordinación adecuada entre los elementos materiales y las actividades humanas.
7. Determinación de la autoridad y responsabilidad para cada nivel.

Organigrama.

Se puede definir como una representación gráfica de los diferentes niveles de jerarquía y autoridad dentro de una organización. Un organigrama es un medio para describir, en términos más o menos comprensibles, las funciones y los puestos de los miembros de la organización.

Departamentalización.

A la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización se le conoce como departamentalización; es decir las unidades se resuelven alrededor de funciones comunes, se puede usar para identificar a las principales unidades organizacionales (producción, ventas y finanzas). La división por funciones no es la única forma, otras divisiones incluyen:

- a) Por producto
- b) Por territorio
- c) Por clientes
- d) Por proceso
- e) Por fuerza de trabajo.

a) La División por Productos.

El agrupamiento de las actividades con base en el producto o las líneas de producto ha cobrado mayor importancia en las grandes empresas con múltiples líneas. Esta estructura permite que la alta dirección delegue una amplia autoridad en un ejecutivo de la decisión sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionene con un determinado producto o línea de producto y exigir de cada uno de ellos un alto grado de responsabilidad.

b) La División por Territorio.

La departamentalización territorial es especialmente atractiva para grandes empresas cuyas actividades se encuentran física o geográficamente diseminadas. Se utiliza cuando las condiciones locales parece ofrecer mayores ventajas, tales como menor costo de operación y aprovechas las buenas oportunidades locales que se presenten.

c) La División por Cliente.

Esta clase de departamentalización muestra la disposición de la empresa para facilitar los negocios de sus clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento.

d) La División por Proceso.

Con frecuencia, las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo, se reúnen a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular. La razón más importante para adoptar este tipo de división es el aspecto económico.

e) La División por Fuerza de Trabajo.

La fuerza de trabajo cuadrilla es el bloque de trabajo que tiene una unidad natural, la responsabilidad del trabajo descansa completamente en toda la cuadrilla, pero por lo general solo un hombre actúa como jefe de esta. El objetivo está claramente identificado entendiendo por cada miembro de la fuerza de trabajo, esta división favorece al apoyo de las fuerzas sociales de una

organización y se cree que es posible la mejor utilización del personal.

Autoridad de Línea y Staff.

La autoridad en una organización es el derecho en un puesto para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros. En cambio, el poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

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

La naturaleza de la relación staff es de asesoramiento. La función de las personas en una capacidad staff puro es investigar, experimentar y ofrecer asesorías a los gerentes de línea.

Autoridad de Línea

Ventajas

Es sencillo de entender

Existe clara división entre autoridad y reponsabilidad.

problemas y a la investigación

Desventajas

Los jefes de línea se sienten cargados con demasiadas obligaciones.

No dedican suficiente tiempo a

VI.III. Ejecución.

La ejecución es la materialización de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales, tratando de coordinar los fines empresariales con los de los trabajadores.

Elementos que intervienen para una buena Ejecución.

1. Seguridad en el trabajo.
2. Protección de peligros.
3. Condiciones de trabajo agradables.
4. El desempeño de un trabajo útil.
5. Dirección eficaz.
6. Ser aceptado como miembro de un grupo.
7. Trabajo interesante que ejecutar.
8. Reconocimiento o prestigio.
9. Realización del propio potencial.
10. Horas razonables y una paga justa.

Factores para una Buena Ejecución.

1. Motivación
2. Comunicación**
3. Liderazgo**

Estos dos temas se detallaran en los puntos VII y VIII.
Motivación.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La motivación es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas propuestas, condicionadas por la capacidad de esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales, no se puede hablar de motivar a la gente, lo que se hace realmente, es proporcionar las condiciones adecuadas para que el individuo se automotive.

Las necesidades de una persona en conjunción con sus emociones y con otras funciones psicológicas, actúan como motivos que dictan sus acciones, su comportamiento, que a su vez, este está dirigido hacia el satisfactor, en caso de existir alguna barrera que impida llegar al logro del objetivo se produce la frustración como puede verse a continuación.

TENSION

NECESIDAD

COMPORTAMIENTO

FRUSTRACION

SATISFACCION

Primeras teorías de la motivación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow consideró que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. **Necesidades fisiológicas:** Estas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda, el descanso, etc. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.
2. **Necesidades de seguridad:** Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.
3. **Necesidades de afiliación:** Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.
4. **Necesidades de estima:** Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.
5. **Necesidades de autorrealización:** Maslow la considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

Teoría de Frederick Herzberg.

Federick Herzberg y colaboradores modificaron considerablemente el enfoque de las necesidades de Maslow.

Su investigación intentaba encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad de empleo y la vida personal. Si estos existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no producen insatisfacción; sin embargo, si no existen surgirá insatisfacción. Herzberg los denominó factores de higiene.

En el segundo grupo, Herzberg enumeró ciertos satisfactores relacionados con el contenido del puesto. Incluyen los logros, los reconocimientos, las tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo en el trabajo. Su existencia produce sensaciones de satisfacción. Herzberg los denominó factores de desarrollo motivadores.

Teoría de Douglas Mc. Gregor.

Esta teoría normalmente se conoce como la “teoría X”. Estas teorías, para su explicación parten de unos supuestos, describiendo las políticas de acción y determinando las expectativas para cada una de ellas.

Teoría X o tradicional

Supuestos

- a) A las personas no les gusta trabajar
- b) La gente trabaja solo por dinero
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa

Políticas

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios

Expectativas

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Este tipo de pensamiento, entonces, da origen a una organización centralizada, en la cual existe uno o pocos centros de decisión. Este sistema ha recibido el nombre tradicional por que es el que siguió la humanidad desde el tiempo inmemorial.

Teoría Y.

Supuestos

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable
- b) Quiere ayudar a logros objetivos que considera valiosos
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y auto dirección.
- d) Posee más habilidades de las que esta empleando actualmente en su trabajo

Políticas

- a) Crea un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplien las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas

- a) La calidad de las decisiones y las actividades mejorará por la aportación de los subordinados.
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

VI. Control.

El control es un proceso para visualizar lo que se está haciendo, aplicando acciones correctivas si se requiere para la ejecución se lleva a cabo de acuerdo a la planeación.

La planeación y el control están estrechamente relacionados. La verdadera prueba de un ejecutivo es el resultado que logra. El control puede definirse como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo planeado.

El proceso básico de control.

Sin importar dónde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

1. Establecer estándares. Cuando se elaboran los planes, éstos varían en detalle y complejidad, y puesto que los administradores por lo general no pueden vigilarlo todo, se fijan estándares especiales, los cuales son simples criterios de desempeño.
2. Medir el desempeño. La medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones de los estándares, si no se cuenta

con esta capacidad, las desviaciones se deben descubrir lo más pronto posible.

3. Corrección de las desviaciones. Si el desempeño se mide de acuerdo a ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente dónde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupo.

Factores sujetos a control.

Factores	Areas de Aplicación.
a) Cantidad	Ventas
b) Calidad	Producción-compras
c) Forma o manera	Crédito y Cobranza
d) Costos	Contabilidad
e) Tiempo	Personal.

Tipo de Control:

1. Control en ventas. Conviene que sean llevados gráficamente para poder observar y analizar tendencias y puntos débiles, por ejemplo:
 - a) Por volumen total de ventas,
 - b) Por artículos vendidos,
 - c) Por volumen de ventas estacionales (artículos por temporada).
2. Control en producción. Este tipo de control se lleva a cabo para ayudar a la utilización de materiales, máquinas, hombres designados, etc.

Alguno de ellos son:

- a) Control de calidad
- b) Control de Mantenimiento
- c) Control de operaciones productivas.

3. Control Financieros y Contables. Su mayor problema es proporcionar informes verídicos a tiempo. Ejemplos:

- a) Control efectivo en caja
- b) Controles de recuperación de inversiones
- c) Auditoría (Interna y Externa)>

4. Control de Administración. Es el tipo que puede ser control de la organización y control para la administración de personal. Respecto a los controles de organización los más convenientes son:

- a) Gráficas de organización
- b) Manuales
- c) Análisis y evaluación de puestos.

Con respecto a los controles administrativos de personal existen:

- a) Normas de solicitud de empleo
- b) Control de rotación de empleo
- c) Asistencia y retardos.

5. Controles Generales. Son todos aquellos que pueden ser utilizados en todas las compras y con toda clase de fines, deben considerarse más bien como instrumentos para controlar la operación de un área cualquiera por ejemplo:

- a) Reportes
- b) Gráficas
- c) Estadísticas.

6. Control de normas. Se refiere al aseguramiento y correcta recolección de datos se puede hacer or medio de:

- a) Memorándums
- b) Cuadros Gráficos

c) Calendario.

VII. Proceso de Comunicación en las Empresas.

La comunicación implica la transferencia de significados. Si no se ha transmitido ninguna información o idea, no se ha efectuado la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído, no se ha efectuado la comunicación. Para que la comunicación tenga éxito, no sólo debe expresar un significado sino también debe comprenderse.

La comunicación es un proceso bilateral, mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones, actitudes, emociones y sentimientos para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzo al fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Los elementos de la comunicación comprende:

- a) Emisor
- b) Receptor
- c) Mensaje
- d) Canal

a) Emisor. La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea que después codifica en una forma tal que pueda ser comprendida tanto por él como por el receptor.

b) Receptor. El receptor tiene que estar preparado para el mensaje de modo que éste se pueda decodificar convirtiéndolo en un pensamiento, se debe tener en cuenta, por tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensas.

c) Mensaje. El mensaje representa el significado que obtendrá el receptor. Este mensaje debe ser comprensible tanto para la fuente

para el receptor. De lo contrario habrá poca fidelidad o habrá interferencia en la comunicación.

d) Canal. Se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: cartas, teléfonos, radio, periódico, películas, conferencias y juntas, etc.

En la actualidad, la administración a puesto mayor cuidado no solo en que llegue información al empleado (comunicación descendente), si no también enviarla hacia afuera, a otras instituciones.

Los canales pueden ser:

Formales. Los cuales debe planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.

Informales. Los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen los corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión.

Retroalimentación de la comunicación.

Para verificar la eficiencia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada. Nunca se puede tener la seguridad de que el mensaje haya sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido perfectamente si no se recibe confirmación de ello mediante la retroalimentación.

Barreras de la Comunicación.

Se entiende por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de esta.

Barrera Semántica.

Se refiere al significado de las palabras o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor si no lo que el contexto cultural indica.

Barrera Psicológica.

Son todos los factores elementales que impiden aceptar o comprender un idea, alguno de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, preocupación o emociones ajenas al trabajo timidez, explicaciones insuficientes, todos estos factores influyen en las personas que escuchan para que acepte o rechace las ideas que han sido comunicadas. Algunas de las cuales que también contribuyen a formar barreras son también:

- Alto estatus (titulo)
- Poder para emplear o despedir
- Uso del Sarcasmo
- Criticas negativas
- Maneras demasiado formales, etc.

Barrera Fisiológicas.

De este tipo son las que impiden emitir o recibir, con claridad o precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor al receptor.

Barrera Física.

Son todas las condiciones ambientales que pueden afectar la comunicación la distancia, el exceso de ruido afectan la comunicación así como las interferencias en el radio o en el teléfono debemos de tenerlas en cuenta a fin de eliminarlas lo más posible.

Barreras Administrativas.

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación.

Superficialmente la comunicación internacional parece muy simple. Todo lo que parece necesario hacer es decirle a la persona lo que quiere que sepa, o lo que usted siente respecto a una situación determinada. Normalmente la gente lo hace así sin darse cuenta de lo que los demás perciben realmente o de como interpretan lo que se les esta diciendo. La comunicación afectiva, la que conduce a la colaboración, es mucho más compleja.

VIII. El Liderazgo y su importancia.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para dirigir eficazmente en una de las claves para ser un administrador eficaz; por otra parte, llevar a cabo las otras funciones esenciales de la administración es importante para asegurar que el administrador sea un dirigente eficaz.

La esencia del liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo. Más aún, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados.

Definición de Liderazgo.

El liderazgo es definido como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

Fuentes de Autoridad.

Existen tres clases de ellas en las organizaciones:

1. **Autoridad Formal.** Basada en fundamentos racionales (jefatura), esta se apoya en la creencia por parte de los subordinados, de la legalidad o legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran en puestos elevados para emitir órdenes.
2. **Autoridad Informal.** Basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; el líder está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo.

3. Autoridad Profesional. Basada en fundamentos profesionales, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el líder debe poseer.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el líder reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

Componentes del liderazgo.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica está integrada por lo menos por cuatro componentes importantes:

- 1. Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable,**
- 2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes,**
- 3. Capacidad de inspirar y**
- 4. Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.**

Estilos de Liderazgo.

A) El enfoque de los rasgos para el liderazgo.

Se han realizado estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder en comparación con sus seguidores.

Los rasgos que Stogdill encontró en las investigaciones son:

- Físicos relacionados con las capacidades del liderazgo (Energía, apariencia y altura).
- De inteligencia y habilidad, de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo),
- Relacionados con las tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa).
- De características sociales (cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas).

Las razones principales que han organizado que esta teoría no produzca resultados satisfactorios, son en parte a que los rasgos de la personalidad están aun pobremente concebidos e invalidamente medidos.

B) Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad.

Se considera que lo líderes aplican tres estilos básicos.

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

El líder democrático, o participativo, consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la partivipación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.

El líder liberal o de “rienda suelta” utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de

independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.

Existen variantes en esta clasificación de estilos de liderazgo. Aquellos que encajan dentro de alguno de estos tres estilos reconocerán que el uso de cualquiera de ellos dependerá de situaciones específicas.

C) Enfoque de Liderazgo como Sistema continuo.

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

1. Las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluye un sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y sensación de seguridad en situaciones inciertas.
2. Las fuerzas de los subordinados que afectarán la conducta del administrador.
3. Las fuerzas de la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlos y presión del tiempo.

D) Enfoque del Grid Gerencial.

Este enfoque fue desarrollado hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. A partir de investigaciones anteriores que mostraban la importancia de que el administrador se preocupa tanto por la producción como por las personas.

La dimensiones de la rejilla o grid.

La rejillas ogrid tiene dos dimensiones: Preocupación por las personas y preocupación por la producción.

La preocupación por la producción incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, lo procedimientos y procesos, la creatividd de la investigación, la calidad de los servicios del “staff”, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción.

La preocupación por las personas se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores la ubicación de la responsabilidad como base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personaels satisfactorias.

Los cinco estilos de liderazgo son descritos de la siguiente manera:

1. Administración empobrecida. La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión del grupo, se preocupan por la gente y por la producción muy poco.
2. County Club oClub en administración. Los administradores o líderes t ienen muy poca preocupación por la producción y se preocupa solamente por la gente. Promueven un ambiente de relaciones amistosas.

3. Tarea o administración autócratas del trabajo. Se preocupa sólo por la eficiencia de las operaciones, tienen poca o nula preocupación por la gente y sus autócratas como líderes.
4. Posición intermedia. Tienen preocupación mediana por la producción y la gente. Obtienen una adecuada, pero no sobresaliente moral y producción. Tienen una actitud autócrata benevolente hacia las personas.
5. Administradores de equipo. Muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción. Combinan e interrelacionan las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

La rejilla o grid administrativo es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para determinar la razón se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores.

E) El enfoque contingencia del liderazgo, de Fiedler

La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Fiedler, describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayuda a determinar cuál estilo de liderazgo es más eficaz:

1. Poder del puesto. Es la medida en que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes de poder como la personalidad

o los conocimientos, le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones. Un líder con un poder de puesto claro e importante, puede obtener más seguidores con, más facilidad que uno que no tenga ese poder.

2. Estructura de tarea. Es el punto en el que se puede explicar con claridad las tareas y responsabilizar a las personas por ellas. Si las tareas son claras, se pueden controlar con más facilidad la calidad del desempeño y establecer de un modo más definido la responsabilidad de los miembros del grupo por el desempeño.
3. Relaciones líder-seguidor. Se considera la más importante desde el punto de vista del líder, debido a que el poder del puesto y la estructura de tareas pueden estar en gran parte bajo el control de la empresa.

Estilos de liderazgo.

- a) Los líderes orientados en la tarea
- b) Los líderes orientados al logro de buenas relaciones interpersonales.

Características que distinguen a un Líder.

- Acuerda con la gente objetivos retadores.
- Consigue que se mejoren los rendimientos y actuaciones individuales y de grupo.
- Integra un equipo armoniosos de trabajo que de base a la innovación y al cambio.
- Consigue que se tenga una relación y comunicación constructiva y de cooperación entre compañeros y con los jefes.
- Mantiene a la gente en un desarrollo ingegral, apoyándolo y capacitándolo.
- Lograr que la gente sea capaz de autoanalizar su actuación, tomar decisiones, corregir en caso necesario y medirse en base a resultados.

IX. Selección, Orientación y Capacitación de Empleados.

Reclutamiento.

Es el proceso de localizar, identificar y atraer a solicitantes capaces.

Principales fuentes de reclutamiento.

Selección

La selección es un ejercicio de predicción. Busca predeterminar por anticipado qué solicitantes tendrán éxito si son contratados. "Éxito" en este caso, significa tener un buen desempeño según los criterios que la organización utilice para evaluar a sus empleados. Las actividades de selección deben ser confiables y válidas.

Confiables se refiere a un dispositivo de selección que mide lo mismo consistentemente. Ningún dispositivo de selección que mide lo mismo consistentemente. Ningún dispositivo de selección puede ser efectivo si su confiabilidad es baja.

Validez. Cualquier herramienta de selección que utilice un administrador también debe demostrar que tiene validez. Esto es, debe haber una relación probada entre la herramienta de selección y algún criterio pertinente.

Herramientas de Selección.

Los administradores pueden utilizar diversas herramientas de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo. Las herramientas más conocidas comprenden un análisis de la solicitud de empleo del candidato, pruebas escritas y de simulación de desempeño, entrevistas, investigación de antecedentes y, en algunos casos, un examen físico.

La solicitud de empleos. Casi todas las organizaciones exigen que los solicitantes llenen una solicitud. Puede tratarse sólo de una forma en la que la persona anota su nombre, dirección y número telefónico. O podría tratarse de un perfil amplio de antecedentes personales, en el que se detalle actividades, habilidades y logros.

Pruebas Escritas. Las pruebas escritas comunes comprenden mediciones de inteligencia, aptitud, capacidad e interés. Un análisis de la investigación desarrollada en esta área muestra que pruebas de

capacidad intelectual, habilidad mecánica y especial, exactitud porcentual y capacidad motora son instrumentos moderadamente válidos para muchos puestos operativos calificados o no calificados en organizaciones industriales. Sin embargo, una crítica frecuente a las pruebas escritas es que la inteligencia y otras características puestas a prueba pueden eliminarse de alguna forma del desempeño actual en el puesto.

Pruebas de simulación del desempeño. El muestreo del trabajo consiste en presentar a los solicitantes un modelo en miniatura del puesto y hacerlos desarrollar una tarea o serie de tareas que son parte fundamental de éste. Los solicitantes deben demostrar que tienen las habilidades y capacidades necesarias para realizar las tareas.

Entrevista. La entrevista, junto con la solicitud de empleo, es una herramienta casi universal. Cuando las entrevistas están estructuradas y bien organizadas y cuando los entrevistadores se ciñen a preguntas comunes, las entrevistas son instrumento efectivo.

Investigación de antecedentes. Existen dos tipos de investigación de antecedentes: la verificación de datos de la solicitud y la comprobación de referencias. El primer tipo ha demostrado ser una fuente valiosa de información para la selección, mientras que la segunda en realidad carece de importancia como herramienta de selección.

Examen Físico. Para puestos con ciertos requisitos físicos, el examen físico tiene cierta validez. En la mayor parte de los casos, el examen físico se realiza con propósitos de seguro para eliminar reclamaciones de los mismos por heridas o enfermedades contraídas antes de la contratación.

Orientación.

Si hemos realizado bien nuestro reclutamiento y selección, habremos contratado individuos competentes que se desempeñarán con éxito.

Una vez que un candidato ha sido seleccionado, debe ser introducido al puesto y a la organización. Esta introducción se denomina orientación. Los principales objetivos de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todos los empleados nuevos sienten al empezar un empleo nuevo; familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo; y facilitar la transición externa-interna.

Capacitación.

Conforme cambien las demandas del puesto, las habilidades de los empleados tendrán que modificarse y actualizarse.

Categorías de habilidades.

Podemos agrupar las habilidades de los empleados en tres categorías: técnicas, interpersonales y de solución de problemas.

Técnicas. La mayor parte del entrenamiento se dirige a acrecentar y mejorar las habilidades técnicas de un empleado. Esto incluye habilidades básicas: la capacidad de leer, escribir y desarrollar cálculos matemáticos, así como capacidades específicas en el puesto.

Interpersonales. Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. Hasta cierto punto, el desempeño en el trabajo depende de la habilidad del empleado para interactuar con sus compañeros de trabajo y su jefe de manera efectiva.

Solución de problemas. Muchos empleados encuentran que tienen que resolver problemas en su trabajo. Eso es particularmente cierto en puestos de carácter no rutinario. Cuando las habilidades para la solución de problemas de los empleados son deficientes, la gerencia desearía mejorar estas habilidades mediante el entrenamiento.

Métodos de entrenamiento.

La mayor parte del entrenamiento debe darse en el puesto, ya que este enfoque es fácil de poner en práctica y generalmente menos costoso. Sin embargo el entrenamiento en el puesto puede causar interrupciones en el centro de trabajo y dar como resultado un incremento de errores mientras se genera el aprendizaje.

Entrenamiento en el puesto. Los métodos de entrenamiento en el puesto comunes comprenden la rotación de puestos y la asignación de aprendices. La rotación de puestos abarca transferencias laterales que permiten que los empleados desempeñen diferentes puestos. Con frecuencia, los nuevos empleados aprenden su trabajo al estar bajo la dirección de un veterano en el puesto, a esto se le llama asesoría o relación de mentor.

Entrenamiento fuera del área de trabajo. Entre los más comunes se encuentran sesiones de estudio en un salón de clases, películas y ejercicios de simulación. Las conferencias en salón de clases son convenientes para transmitir información específica. El material filmado o en vídeo puede utilizarse también para demostrar con claridad habilidades técnicas que no pueden presentarse fácilmente por otros métodos. Las habilidades interpersonales y de solución de problema pueden aprenderse mejor mediante ejercicios de

simulación como análisis de casos, ejercicios experienciales, desempeño de papeles y sesiones de interacción en grupo.

X. Caso Práctico.

X.I. Antecedentes de la Empresa.

La empresa Daltile, fabricante de recubrimiento cerámico, inicio en Dallas en los años 50, la cual fue fundada por la Familia Britinhan.

Después fue vendida en 1988 a un consorcio Neoyorquino, el cual extendió sus canales de manufactura y distribución en una red comercial por toda la Unión Americana.

Una de las plantas manufactureras se encuentra localizada en San Pedro Garza García, N.L. En la cual el 90% de su producción es exportada fuera de México.

En 1995 se fusiono col la Segunda Empresa más grande en USA en capacidad instalada American Olean convirtiéndose con ello, en la empresa más grande del mundo en lo que se refiere a recubrimiento cerámico.

Actualmente están certificados por las normas ISO-9000.

Cuenta solo en San Pedro Garza García con 400 empleados y 3000 sindicalizados, en las diferentes plantas con que cuentan:

Azulejos.

Pisos

Mosaicos

Skin Pack

Samples Board Macesa (Materiales Cerámicos).

La última es una empresa del mismo consorcio pero con otra razón social debido a que su giro no es el recubrimiento cerámico si no que surte de materia prima a las plantas de azulejos, pisos y mosaicos para la producción precisamente de los mismos. Aparte que ella misma es independiente, es decir, que no solo Daltile es su cliente, aparte tienen otros clientes tanto en México como en USA.

X.III. Problemática Específica.

En Septiembre de 1996 se creó la Gerencia de Abastecimientos, siendo ocupada por el MA. Gerardo Ruiz, inmediatamente se detectó que los almacenes de inventario tenían una desorganización tal que decidieron reclutar a una persona capaz de administrar y mantener a niveles óptimos los inventarios, para el puesto de Jefe de Almacenes Generales.

Decidieron empezar con reclutamiento interno para la búsqueda de esta vacante, se promovió a una persona que trabajaba en el área técnica de la empresa como Ing. Producción en el área de Esmaltes, el Ing. Federico Crdona.

Las primeras responsabilidades para el puesto fueron la administración de materias primas de las seis plantas teniendo a su cargo a dos empleados y cuatro sindicalizados, en el transcurso de dos semanas se agregaron a sus responsabilidades los almacenes de empaques y refacciones de las seis plantas antes mencionadas, llegando a tener a su cargo un total de treinta personas.

Con la cantidad de trabajo que se había acumulado no bastaban las ocho horas diarias, por lo cual se empezaron a reorganizar las áreas y a definir procedimientos de trabajos.

Uno de los principales problemas era que se desconocían los principios básicos de la administración de almacenes y manejo de materiales, teniendo como consecuencia faltantes, inventarios no cuadrados, sobreinventarios, falta de tomas físicas, un sinnúmero de quejas por faltantes reclamaciones de servicio.

Se presentó a la Gerencia y Dirección un plan para atacar los problemas antes mencionados.

X.IV. Desarrollo de Alternativas.

- a) Capacitación y Certificación de Personal.**
- b) Control de niveles de Inventarios**
 - Planeación de Requeirimientos de Materiales (MRP)**
 - Explosionado de Materiales (Bill of Material)**
 - Máximos y Mínimos.**
- c) Estandarización de Procesos Administrativos y Operativos.**
- d) Redefinición de los Puestos de Trabajo.**
- e) Proyecto de Mejora.**

X.V. Selección de la Mejor Alternativa de Solución

Debido a la problemática del momento se seleccionaron las siguientes alternativas, casi de manera paralela pero con el siguiente orden.

- a) Capacitación y Certificación de Personal**
- b) Control de Niveles de Inventarios (Máximos y Mínimos)**
- c) Proyectos de Mejora**
 - 3S's Orden, Clasificación y Limpieza**
 - Rutas de Calidad**
- d) Estandarización de Procesos Administrativos y Operativos**
- e) Redefinición de los Puestos de Trabajo**

f) Definición de Rutinas Diarias de Trabajo

a) Capacitación y Certificación de Personal.

Mediante un análisis realizado de nivel educativo, aptitudes y habilidades técnicas se detectó que se tenía la necesidad de capacitar al personal en un 68%.

Se elaboró un programa de trabajo para los cursos de capacitación basados en los principios básicos del funcionamiento de un almacén:

■ Entradas

- Recepción Física
- Inspección Preliminar
- Codificar, Clasificar
- Ordenar

■ Salidas

- Despacho
- Devoluciones
- Desechos
- Traspos
- Asignación al centro de costos

■ Inventario

- Toma Física
- Conciliación
- Altas, Bajas y Cambios
- Agotamientos

- Captura
 - Entradas
 - Salidas
 - Trasposos

- Análisis Estadístico
- Curso de S's
- Seguridad Industrial
- Reglamento Interior
- Trabajo en Equipo y Objetivos.

Resutados obtenidos

Haciendo un comparativo de las evaluaciones tenemos que antes de la capacitación el promedio de calificación global era de un 53, y después de la capacitación obtuvieron un promedio de calificación global de 82.

Mejorando en un 54%.

Basados en los valores de la empresa que son:

Honestidad	Trabajo en Equipo
Dignidad	Calidad y Competitividad
Respeto	Responsabilidad

Se definieron e inculcaron el objetivo del departamento y 12 principios del personal de almacenes.

Objetivo.

Cero Faltantes al menor Costo.

Doce Principios:

- 1. Cumpro con todos mis compromisos**
- 2. Siempre me expreso con hechos y datos**
- 3. Atiendo oportunamente**
- 4. Soy puntual**
- 5. Agoto todos los recursos para ofrecer un servicio**
- 6. Uso mi uniforme completo**
- 7. Siempre asisto a mi trabajo**
- 8. Trabajo en mis 5 sentidos**
- 9. Me expreso de manera adecuada**
- 10. Mi información es confiable**
- 11. Siempre estoy en mi área de trabajo**
- 12. Mantengo tus áreas despejadas.**

Programa de Mejora.

Como un programa de mejora para 1998 se definieron tener 20 horas de capacitación por persona mínimo en las áreas de:

**Administración de los Inventarios
Administración de los Almacenes y
Manejo de Materiales,**

certificándolos de acuerdo a la norma ISO-9000 elemento 4.18 (Capacitación).

b) Control de Niveles de Inventarios (Máximos y Mínimos)

Se habilitó en el módulo de Inventarios del Sistema Oracle la herramienta de máximos y mínimos para un total de 40,000 artículos tomando como base su comportamiento histórico; para lograr el objetivo de disminución de la rotación de 200 días a un rango de 28 a 32 días.

Además de disminuir el valor de la responsabilidad promedio por persona (Personal de Almacén) en dólares de 271,856 Usd. A 220,000 Usd.

También se trazo la meta de disminuir los faltantes de almacén de un número no determinado ha un número menor al 2% global.

Resultados Obtenidos.

En un período de seis meses se disminuyo la rotación global a 26 días y mantenerla controlada en un promedio de 29 días.

El valor de la responsabilidad promedio en dólares por persona (Personal de Almacén), se disminuyo a 183,048 Usd., rebasando el objetivo en un 16.8 %

En un periodo de dos meses se lograron reducir los faltantes a menos del 2%, manteniendo como promedio un 0.5% de faltantes globales.

Programa de Mejora.

Se programaron dos revisiones por año una cada seis meses para dar mantenimiento al sistema.

Se fijo un objetivo para 1998 de mantener en menos del 1% los faltantes de almacén y lograr no tener faltantes en 180 días consecutivos.

c) Proyectos de Mejora

3S's Orden, Clasificación y Limpieza

En el periodo de Abril a Septiembre de 1997 se implementaron 6 proyectos de S's (Orden, Clasificación y Limpieza), de los cuales en

el mes de la calidad llevado a cabo en Noviembre de 1997 tres de ellos fueron premiados como proyectos destacados.

Alma's (Premiado)
Todos unidos al éxito
Camino a la excelencia (Premiado)
Espacios
Dal's (Premiado)
Avance

Rutas de Calidad.

En el periodo de Abril a Septiembre de 1997 se implementaron 3 proyectos de Ruta, de los cuales en el mes de la calidad llevado a cabo en Noviembre de 1997 dos de ellos fueron premiados como proyectos destacados.

Servicio de Almacenes
Certificación del personal de almacenes (Premiado)
Control de Niveles de Inventarios (Premiado)

Programa de Mejora.

Se trazo un objetivo de implementar cinco proyectos de S's mínimo por año, dos rutas de calidad y mantener los proyectos ya realizados.

d) Estandarización de Procesos Administrativos y Operativos

Se estandarizaron por medio de un SOP (Standard Operation Procedure), 20 operaciones:

1. Requisiciones de Stock
2. Consumo extraordinario de Mantenimiento
3. Sobre Consumos
4. Registro de Máximos y Mínimos

5. Mantenimiento a Máximos y Mínimos
6. Reportes Internos a Usuarios
7. Disposición de Materiales
8. Elaboración de Presupuesto de compra para Inventario
9. Toma Física de Inventario
10. Conciliación de Inventario
11. Localización de Artículos de Almacén
12. Consumos
13. Recepción de Materiales y/o Refacciones
14. Recepción de Materiales de Importación
15. Mesa de Control
16. Despacho de Materiales y/o Refacciones
17. Alta de Artículos
18. Obsolescencia de Materiales
19. Bajas de Artículos
20. Cambios de Artículos.

Programa de Mejora.

Se programaron cuatro auditorios por año, una cada tres meses de los SOP's (Standard Operation Procedure).

Además de estandarizar los procesos que en su momento lo requiera.

e) Redefinición de los Puestos de Trabajo

Cuando se tomo la responsabilidad de los almacenes se contaba en ese momento con cinco diferentes puestos que eran:

1. Despachador
2. Recepcionista
3. Capturista
4. Responsable de Papelería
5. Varios

6. Al redefinir los puestos se disminuyó a solo tres puestos totales, que son:

1. Despachador
2. Responsable
3. Mesa de Control

f) Definición de Rutinas Diarias de Trabajo

Basado en los nuevos puestos se definieron las tres rutinas diarias de trabajo para los tres puestos existentes, antes mencionados.

Programa de Mejora.

Se programó realizar dos auditorios por año, una cada seis meses para las rutinas diarias de trabajo, para su actualización.

X.VI. Comentarios y Conclusiones.

Es definitivo y claramente comprobado que aplicando la Administración de una manera adecuada se logra alcanzar cualquier tipo de metas que sean trazadas.

Cabe mencionar que las responsabilidades con grandes retos es la mejor forma de motivar al personal tanto empleado como sindicalizado y se obtienen resultados que tal vez se habían definido como inalcanzables.

Es importante la elección del Líder que encabezara un proyecto, ya que es quien le dará la fuerza y guía al proyecto determinado.

“El líder no exige, el Líder cultiva y apoya”

Todos tenemos una función clave dentro de cualquier organización, si alguno de los integrantes de la organización no cumple con esta función, la organización no funciona. “Trabajo en Equipo”.

XI. Bibliografía.

Administración. Una perspectiva global.

Harold Kontz.

Heinz Weihrich.

Fundamentos de Administración.

Stephen P. Robbins.

David A. De Cenzo.

Administración.

Stephen P. Robbins.

Mary Coulter.

Conceptos Administración.

Terry.

Apuntes de Teoría Administrativa.

Coordinación de Administración y de Sistemas.

