

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***Causas y consecuencias de los bajos rendimientos en el
vivero "La casa de la cascada"***

Autor: Yesica Calvo Solana

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. en Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Luis Antonio Palomares Vaugan**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS BAJOS
RENDIMIENTOS EN EL VIVERO "LA CASA
DE LA CASCADA"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:
YESICA CALVO SOLANA

No. DE ACUERDO: LIC000203 CLAVE: 16PSU0009E

ASESOR:
L.A.E. LUIS ANTONIO PALOMARES VAUGHAN

MORELIA, MICH.,

AGOSTO 2004

4
CAVALA



T280



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS BAJOS
RENDIMIENTOS EN EL VIVERO "LA CASA DE LA
CASCADA"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

YESICA CALVO SOLANA

NO. DE ACUERDO: LIC000203 CLAVE: 16PSU0009E

ASESOR:
LUIS ANTONIO PALOMARES VAUGHAN

MORELIA, MICH.

AGOSTO 2004

DEDICATORIA

A mis padres, porque lo que soy, lo soy por ellos, por haber estado siempre a mí lado, apoyándome y creyendo en mí.

A mis hermanas, por que hemos estado unidas en las buenas y en las malas.

A mí esposo:

A ti mi amor, por que eres lo más importante para mí, te dedico esta tesis, y te doy las gracias por haberme dado todo el apoyo para poder concluirla.

A ese ser que llevo en mi vientre, que con cada una de sus pataditas me da fuerzas para seguir adelante.

A mi familia política por haberme abierto los brazos y apoyarme tanto.

AGRADECIMIENTOS

Dios te doy las gracias por haberme permitido terminar este ciclo, y agradezco que siempre hallas sido mi guía y mí compañía.

A todos los maestros que han contribuido en mi formación, que a través de ellos pude conocer la carrera de Administración de Empresas, gracias porque ustedes me han enseñado mi profesión.

A la Lic. Lilia Patricia López Vázquez y al C.P. Elías de la Cruz por haberme dado la oportunidad de desarrollarme universitaria y laboralmente.

A mi asesor el Lic. Luis Antonio Palomares, por sus desvelos en este proyecto.

INDICE

INTRODUCCION

DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	1
DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
HIPOTESIS.....	1
JUSTIFICACION.....	1
OBJETIVOS.....	2
DELIMITACION.....	2
DESCRIPCION DE CAPITULOS.....	2

CAPITULO I

HORTICULTURA ORNAMENTAL.....	5
FACTORES DE LA INDUSTRIA Y MERCADO.....	5
PAPEL DEL GOBIERNO.....	7
FORTALEZAS.....	7
OPORTUNIDADES.....	8
DEBILIDADES.....	8
AMENAZAS.....	8
VIVERO: "LA CASA DE LA CASCADA".....	9
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
DESCRIPCION GENERAL.....	9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
FACTORES COMPETITIVOS.....	11
REQUERIMIENTOS DE CLIENTES.....	11
ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	11

CAPITULO II

PROCESO ADMINISTRATIVO.....	12
APORTACIONES DE FAYOL A LA ADMINISTRACION.....	12
LYNDALL URWICK (1943).....	18
KOONTZ Y O'DONELL (1970).....	18
GEORGE R. TERRY (1971).....	18
AGUSTÍN REYES PONCE (1960).....	18
FRANCISCO J. LARIS CASTILLAS.....	19
JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ A.....	19
PREVISIÓN.....	20
CONCEPTO:.....	20
OBJETIVOS.....	23

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS.....	24
INVESTIGACIÓN.....	25
CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN.....	28
PLANEACION.....	29
PRINCIPALES PASOS EN LA PLANEACIÓN.....	32
POLITICAS.....	33
ESTRATEGIAS.....	33
PROCEDIMIENTOS.....	33
PROGRAMAS.....	33
PRESUPUESTOS.....	34
ORGANIZACIÓN.....	36
DIVISION DE FUNCIONES Y DEPARTAMENTALIZACION.....	38
SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.....	40
ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.....	41
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE TAYLOR.....	41
ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF.....	41
ORGANIGRAMAS.....	42
DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS.....	47
MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	48
INTEGRACIÓN.....	49
INTEGRACION DE LAS PERSONAS.....	50
INTEGRACION DE LAS COSAS.....	51
INTEGRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.....	52
INTEGRACION DE LOS RECURSOS TECNICOS.....	53
DIRECCIÓN.....	63
LIDERAZGO.....	65
MOTIVACION.....	66
COMUNICACIÓN.....	72
AUTORIDAD.....	76
DELEGACION.....	80
SUPERVISION.....	82
CONTROL.....	84
CONTROL PRELIMINAR.....	86
CONTROL CONCURRENTE.....	87
CONTROL DE RETROALIMENTACION.....	87
SU PROCESO Y SUS REGLAS.....	87
CAPITULO III	
PREVISIÓN.....	95
DIAGNÓSTICO.....	97
PROPUESTA.....	99

PLANEACION.....	100
DIAGNÓSTICO.....	101
PROPUESTA.....	103
ORGANIZACIÓN.....	103
DIAGNÓSTICO.....	108
PROPUESTA.....	110
INTEGRACION.....	110
DIAGNÓSTICO.....	115
PROPUESTA.....	119
DIRECCION.....	119
DIAGNÓSTICO.....	123
PROPUESTA.....	126
CONTROL.....	126
DIAGNOSTICO.....	128
PROPUESTA.....	129
CAPITULO IV	
ANALISIS – PROPUESTA.....	130
CAPITULO V	
BIBLIOGRAFIA.....	148

INTRODUCCION

DESCRIPCION DEL PROYECTO

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En la ciudad de Morelia, se ha detectado que existen viveros como empresas de tipo familiar los cuales laboran de manera tradicional, que cuentan con mucha área de crecimiento, pero los empresarios no logran este crecimiento dado que Administrativamente no creen tener la fuerza necesaria como para poder dar este paso. Es común, que desean tener mayor control y conocimiento sobre sus negocios para lograr una mejor organización interna y posteriormente poder crecer.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la economía mexicana, por tradición las entidades económicas (empresas) generalmente comienzan siendo pequeños establecimientos de tipo familiar, los cuales a través del esfuerzo de los fundadores, éstos comienzan a crecer y a desarrollar potencialidades en diversas áreas, hasta llegar a volverse en consorcios importantes. Sin embargo, el camino que eligen de manera empírica resulta ser el más difícil, largo y escabroso, originando muchos desajustes a futuro en la misma empresa, llegando un momento donde los empresarios ven la necesidad de reorganizarse para poder retomar el control de sus empresas.

HIPOTESIS

Con la implementación del Proceso Administrativo se crean estructuras administrativas sólidas y competitivas.

JUSTIFICACION

Con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración, y en base a las dificultades que se observan en el caso en cuestión, con este trabajo de tesis, quiero ayudarle al empresario a que vea su negocio con una visión administrativa para que pueda llevarlo mejor y así poder cumplir mi función como administradora, que este vivero logre mayores beneficios optimizando sus recursos.

OBJETIVOS

- **Proponer y aplicar el Proceso Administrativo.**
- **Demostrar que el uso del Proceso Administrativo permite a las empresas un crecimiento ordenado.**
- **Demostrar que con la implementación del Proceso Administrativo las empresas logran tener mayores rendimientos, al poder detectar sus fallas.**
- **Mostrar como un Proceso Administrativo puede simplificar las actividades de la empresa.**
- **Aportar un método de análisis de casos organizacionales.**

DELIMITACION

El estudio será aplicado de manera local, llevándose a cabo dentro de las instalaciones e información exclusiva de la propia entidad en estudio, de igual forma se hará uso de los recursos que la información secundaria nos proporciona a través de las diversas instituciones oficiales de información estadística tales como INEGI y Cámara de Comercio entre otras. Se lleva a cabo desde afuera de la organización objeto de estudio.

DESCRIPCION DE CAPITULOS

En el primer capítulo se da una definición de la horticultura ornamental y una pequeña reseña histórica para ubicar al lector en el tema a tratar, y se termina hablando del vivero: “La casa de la cascada” del cual se hará una descripción general, hablando también sobre su estructura organizacional, sus factores competitivos, los requerimientos más frecuentes de su clientela y por último sus aspectos estratégicos.

El segundo capítulo es una descripción del Proceso Administrativo, y de cada una de sus etapas, que son:

- 1. Previsión**
- 2. Planeación**
- 3. Organización**
- 4. Integración**
- 5. Dirección**
- 6. Control**

Se dice en qué consisten, se menciona su importancia, los principios que se deben de cuidar al estar desarrollándolos, y los pasos para llevarlos a cabo.

El tercer capítulo es concretamente el caso práctico desarrollado en “La casa de la cascada” presentando un cuestionario que fue aplicado al dueño y con el apoyo de la observación se elabora un diagnóstico a partir de la utilización de la metodología FODA que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa. El término esta conformado por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas por lo que en general resulta muy difícil si no imposible poder modificarlas.

FORTALEZA: Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

OPORTUNIDADES: Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno de la actual empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

DEBILIDADES: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

AMENAZAS: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puedan llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Entonces el análisis FODA consta de 2 partes una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. Y la parte externa mira las oportunidades que tienen su mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se desarrolla toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tiene poco o ningún control directo.

En el caso de estudio se emplea esta metodología exclusivamente desde el punto de vista interno donde el consultor / evaluador sí puede opinar en base a lo que ve que esta pasando en la empresa, no así la externa en la cual se requiere todo el personal de la empresa, porque solo ellos pueden determinar sus amenazas y sus oportunidades.

Finalmente, se llega a ciertas conclusiones y se da una propuesta a manera general.

En el cuarto capítulo se presentan las propuestas que se le hacen al empresario basadas en el Proceso Administrativo.

El quinto y último capítulo es la bibliografía en la cual fue apoyada la presente Tesis.

CAPITULO I

HORTICULTURA ORNAMENTAL

La Horticultura puede definirse como la rama de la agricultura relacionada con el cultivo intensivo de plantas que la gente usa directamente para su alimentación, para propósitos medicinales o satisfacción estética.

De acuerdo a lo anterior, y en cuanto a las plantas comestibles, se ha denominado Olericultura a la parte que trata lo relacionado con los vegetales, y Fruticultura a lo relacionado con los frutales. Floricultura se ha denominado a la parte que tiene que ver con la producción de cultivos ornamentales, pero más específicamente con aquéllos que se cultivan por las flores que producen, por lo cual es más acertada la denominación de Horticultura Ornamental a la parte de la agricultura, relacionada con el cultivo de plantas que por su follaje o sus flores sea utilizada con fines ornamentales.

FACTORES DE LA INDUSTRIA Y MERCADO

La Horticultura Ornamental es una actividad milenaria que los grupos humanos han practicado ligada a su vida espiritual y emotiva, por lo que en algunas sociedades se ha convertido en una importante rama de la economía agrícola y aun agroindustrial; sin embargo, a pesar de sus antecedentes prehispánicos, en México la Horticultura Ornamental como actividad económica se puede considerar relativamente reciente.

En la República mexicana la Horticultura Ornamental es la actividad de más alta rentabilidad económica dentro del sector agrícola. El valor de la producción de cultivos ornamentales por unidad de superficie es el más alto en comparación con otros grupos de cultivos.

Las actividades de la horticultura ornamental en México, se realiza en unas 20 000 hectáreas cultivadas siendo más de 5 000 especies que la población de nuestro país utiliza como plantas de ornato.

Dentro de la horticultura ornamental que se exporta, se encuentran las:

Flores de corte: Crisantemo, rosa, clavel, margarita, nardo, nochebuena, orquídea y anturio, entre otras.

Flores vivas de ornato que se manejan en forma de planta: Nochebuena, hortensia, orquídea, ciclamen y violeta africana, entre otros.

Plantas ornamentales de interior: Dársenas, amoenas, filodendros y teléfono, entre otros.

El estado de México se ubica como uno de los principales productores de flores a nivel nacional y cuenta con una importante extensión territorial para llevar a cabo dicha actividad económica. De acuerdo con datos del INEGI, en 1998 el estado de México produjo 6 millones 5 mil 964 gruesas de crisantemos (cada gruesa tiene 144 tallos), con lo que se ubicó en el primer lugar a nivel nacional. En cuanto a rosas, la entidad produjo 1 millón 986 mil 111 gruesas, para ubicarse como el tercer productor a nivel nacional.

Esta rama ha comenzado a ser un sector con gran potencial y mucho crecimiento, pero para ser un sector motor de la economía mexiquense hace falta explorar las áreas de oportunidad que aún tiene en varios rubros, como sería la promoción de la producción, la difusión de una cultura de las flores, los apoyos económicos a la producción y la distribución, guiar y orientar a los exportadores y formalizar los grupos y asociaciones de productores y comercializadores regionales, para formar frentes comunes ante productores de otras entidades y ante la demanda nacional e internacional.

En el sur del estado de México se encuentra la zona productora de flores más grande del país, la cual participa con el 85% de la superficie de invernaderos y el 90% de la superficie florícola a la intemperie a nivel estatal, siendo los municipios más importantes Villa Guerrero, Coatepec Harinas, Tenancingo, Zumpahuacan, Malinalco e Ixtapan de la Sal.

El consumo de flores de corte en México se calcula que es de 200 millones de dólares, lo que representa el 90% de la producción nacional y el 10% restante se utiliza para la exportación, lo cual genera divisas de alrededor de 50 millones de dólares anuales.

El estado de México es el principal productor de flores del país. La superficie destinada a este cultivo es de 2 mil 540 hectáreas y aproximadamente 2 mil 187 hectáreas (1999) se localizan en los municipios de Tenancingo y Villa Guerrero, de las cuales 453 hectáreas (18%) se cultivan bajo invernadero, y las 2, 087 restantes (82%) se cultivan a cielo abierto.

La entidad produce cerca de 80% de la flor que exporta el país; de hecho se calcula que existen aproximadamente 5 mil 536 floricultores, además se estima que la floricultura del estado genera alrededor de 75 mil fuentes de empleo, de los cuales 25 mil son directos y 50 mil son indirectos.

En la década pasada la producción, comercio y consumo de flores y plantas ornamentales en el mundo creció más rápido que la economía en general a una tasa superior al 8% anual.

En el período 1993 – 1996, México exportó flores frescas a más de 30 países, con una tasa de crecimiento media anual del 30.6%

Las exportaciones mexicanas se concentran en más del 85% en el mercado estadounidense, le siguen en importancia Canadá, Alemania y Japón.

El consumo de flores de corte en el país se calcula en 200 millones de dólares, que representa el 90% de la producción nacional y el 10% se exporta.

En México se destinan alrededor de 6 mil 500 hectáreas a la floricultura, siendo el estado de México el principal productor de flor de corte, participando con el 39% de la superficie (2 mil 540 hectáreas) y el 41% de la superficie exportable.

PAPEL DEL GOBIERNO

Esquema de subsidios:

El Gobierno Estatal a través de Alianza para el campo canalizó \$15'309,000.00 pesos en 1999 para desarrollar la horticultura ornamental.

De este presupuesto, \$6'500,000.00 serán canalizados para la construcción y rehabilitación de invernaderos, con plazo de recuperación a 4 años.

La problemática con este tipo de apoyos, es que crea una conciencia al productor de no querer pagar interese, y crea una competencia desleal con los recursos que por ejemplo instituciones como FIRA canalizan.

Regulación de precios:

No está participando en la regulación de precios, estos se rigen por la ley de la oferta y la demanda.

Participación del gobierno en la comercialización:

No está participando.

Normatividad:

La calida se determina de acuerdo a la oferta y demanda y el mercado destino.

Participación del gobierno en la producción:

El gobierno no esta participando directamente en la regulación para la producción.

Ahora veamos el FODA de México

FORTALEZAS

- Experiencia productiva
- Superficie disponible para crecer.
- Condiciones agroclimáticas favorables
- Bajos costos de producción.
- Calidad de media a buena
- Inversiones por unidad de superficie baja con respecto a otras zonas del país.
- Productores receptivos al cambio.

OPORTUNIDADES

- Cercanía a Estados Unidos y Canadá.
- TLC con Estados Unidos y Canadá y el tratado comercial con la Unión Europea.
- Recursos financieros para el fomento del comercio exterior.
- Mercado nacional importante y creciente.
- Programas sectoriales (Alianza para el Campo)
- Infraestructura importante (carreteras, cámara frías, proveedores, etc)

DEBILIDADES

- Empresas familiares con falta de visión empresarial.
- Uso indiscriminado de pesticidas.
- Tenencia de la tierra irregular.
- Empresas descapitalizadas.
- Capacidad económica limitada.
- Crecimiento sustentado en especies básicas (rosal, clavel y crisantemos)
- Escasez de mano de obra.

AMENAZAS

- Dependencia tecnológica en material vegetativo.
- Crecimiento explosivo de la actividad en países ubicados en la franja ecuatorial (Kenia, Ecuador, etc).
- La desaceleración de la economía estadounidense.
- Regulación internacional en el uso de pesticidas.
- Propagación ilegal del material vegetativo.
- Productos de uso suntuario.

La cadena productiva de este sector la componen básicamente los proveedores de las materias primas y los recursos que sirven a los productores de flores. A su vez, estos son proveedores de los distribuidores mayoristas y minoristas, de los floristas y de los consumidores de flores como bien intermedio.

La industria en Morelia en lo referente al mercado de la Horticultura Ornamental es que somos meramente intermediarios, los viveros morelianos, compran su planta y la venden simplemente. Así es como se maneja este mercado en nuestra ciudad.

En Morelia el mercado esta atacado por 13 viveros particulares principalmente, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

SECTOR REPUBLICA:

- VIVERO AZALEA
- VIVERO PLAZA JARDÍN

- **VIVERO TROPICAL**

SECTOR REVOLUCION

- **VIVEROS HIBSA**
- **VIVERO EL TRIANGULO**

SECTOR NUEVA ESPAÑA

- **VIVERO ALCATRAZ**
- **VIVERO CAMELINAS**

SECTOR INDEPENDENCIA

- **VIVERO LA PLAZUELA**
- **VIVERO ZIRAHUEN**
- **VIVERO LA CASA DE LA CASCADA**
- **VIVERO PARAISO**
- **VIVERO BIOESPACIOS**
- **VIVERO XOCHIMILCO**

Siendo éstos los que están identificados por **PARQUES Y JARDINES** sin contar los que se han abierto últimamente, que vemos que son varios, lo que nos deja ver que cada vez hay más oferta en este sector, pero tenemos una demanda también representativa por la ciudadanía dado que cada vez se ha visto que son más los individuos que ya no se conforman con la poda de pasto ya que se busca el tener lugares que den belleza y tranquilidad en los espacios. Esta demanda en Morelia esta compuesta por amas de casa, empresas, constructoras, etc.

VIVERO: “LA CASA DE LA CASCADA”

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

DESCRIPCION GENERAL

La casa de la cascada es un vivero establecido en la ciudad de Morelia, desde abril del 2000, bajo la figura jurídica de sociedad anónima, que brinda a la ciudadanía tanto productos como servicios de jardinería. Entre sus productos podemos encontrar una variedad de 470 plantas diferentes aproximadamente, venta de fertilizantes, tierra, pasto, macetas, tezontle y piedra de río; y como servicios otorga el diseño de jardines: creación de cascadas artificiales, jardines, recovecos, caminamientos, nichos, dren de jardines o podas estéticas ofreciendo también el mantenimiento de jardines con poda de pasto y árboles, fumigaciones, fertilizaciones, trasplante de plantas y recuperación de tierra perdida. Este negocio es dirigido por el Lic.

en Jardinería el Sr. Gerardo Uribe Mier quien cuenta con conocimientos especializados sobre este campo.

El Sr. Uribe inicia este vivero por el gusto que siente por las plantas y por la necesidad detectada de los arreglos de jardines, identificando a Morelia como una ciudad en la que su gente empieza a preocuparse y demandar jardines que luzcan más estéticos. Las amas de casa por ejemplo ya no desean que únicamente se les pade el pasto de sus casas, sino que buscan tener lugares que les den tranquilidad al llegar a ellas. Como antecedente de este vivero el dueño empezó de forma individual haciendo el mantenimiento de los jardines de familiares y amigos hasta que consigue el traspaso de un vivero al que le da el nombre de "La Casa de la Cascada" logrando a la fecha una gama más amplia de clientes.

Se ha podido apreciar que en este vivero ha habido crecimiento dado que poco a poco ha contado con mayor cantidad de activos fijos, clientes, y utilidades.

Este crecimiento es atribuido por el dueño a la atención personalizada que les da a sus clientes, y a sus estrategias de mercado que ha ido implementando poco a poco, como el vender productos de decoración para jardines, la venta de maceta y a la variedad de tierra que maneja. Su mercado esta integrado por: amas de casas, constructoras, y empresas, siendo Morelia una ciudad que se ha visto que al paso del tiempo está más interesada en tener lugares de convivencia común más armoniosos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este negocio esta integrado por 7 miembros actualmente:

- Gerardo Uribe como dueño del negocio quien da la atención a los clientes, dirige el personal y hace las actividades administrativas principales de 34 años de edad.
- Una persona encargada de las ventas dentro del vivero, siendo quien controla la caja, de 18 años de edad.
- Un auxiliar en las ventas quien es encargado de entregas de pasto y de cobros de 65 años de edad.
- Cuatro trabajadores quienes rotándose apoyan en los trabajos de mantenimiento y dan apoyo al vivero en cuanto a regar y limpiar con escolaridad mínima de entre los 15 y 20 años de edad.
- Adicionalmente la contabilidad es llevada por un despacho de contadores.

Los principales proveedores de este negocio son de:

- Uruapan, surtiendo árboles, y arbustos
- Atlacomulco, la flor.
- Colima, las palmas

- Puebla, todo lo referente a planta de sombra.

FACTORES COMPETITIVOS

Cada empresa necesita tener algo con lo que pueda crear competencia para con las demás, algo con lo que se pueda distinguir, en este caso como factor competitivo se cuenta con la atención personalizada del Lic. J. Gerardo Uribe, quien atiende y aconseja a los clientes en base a los requerimientos de cada planta, cuentan también con variedad en tipos de tierra cosa que no se ofrece en cualquier vivero, y adicionalmente vende elementos para decoración de jardines como: tronquitos, piedra de río y marmolina, también como factor competitivo tiene la decoración propia del vivero en la cual se ha preocupado por dar un adecuado ambiente a los clientes donde se sientan relajados, no simplemente poner la mercancía en un espacio, se busca que vaya de acuerdo a éste y se complementa la ambientación con la ayuda de sonidos naturales (agua, y pájaros) poniendo bocinas estratégicamente en el vivero a volumen muy bajo para que apenas se pueda percibir de una manera agradable, y por último cuenta con un estacionamiento exclusivo para su clientela.

REQUERIMIENTOS DE CLIENTES

Siempre hay algo en especial que están buscando los clientes, en este vivero se ha observado que el cliente desea ser atendido en el momento que ellos llegan y con frecuencia solicitan descuentos.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS.

Existen diversos aspectos estratégicos que han sido utilizados en “La Casa de la Cascada” tales como la introducción de macetas, pues en un principio el cliente no se llevaba la planta porque no tenía en que ponerla, así que actualmente se cuenta con este producto también, y se ha recurrido adicionalmente a la variedad de tierra y venta de elementos para decoración de jardines.

CAPITULO II

PROCESO ADMINISTRATIVO

Antes de hablar de proceso administrativo, considero importante definir lo que es un proceso: el cual es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, siendo así el Proceso Administrativo, un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El estudio del Proceso Administrativo es de vital importancia para cualquier persona dada su *universalidad*, se puede aplicar a empresas sin importar su tamaño, de hecho es aplicable en cualquier actividad que tenga el logro de un objetivo como finalidad, puede ser el manejo del gobierno, de una familia, la construcción de una casa, etc.

Muchos autores han hablado al respecto, uno de ellos fue el Francés Henry Fayol quien murió a los 84 años de edad. Sus aportaciones en materia administrativa son muy valiosas, él tomó la gerencia de las minas de carbón Comambault cuando estaban a punto de la bancarrota, convirtiéndolas 30 años después en uno de los consorcios más poderosos de Francia.

En su tiempo habían grandes confusiones en el pensamiento respecto al manejo de la alta gerencia, pero él abre las puertas a toda una escuela sobre el Proceso Administrativo contribuyendo sus logros a una aplicación científica de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que se habían estado utilizando por siglos, él lo que hizo fue verlos de forma general, los sintetizó y les dio una aplicación científica.

Dice Eduardo J. Mancillas Pérez en "La auditoria administrativa un enfoque científico" página 75: *La escuela del Proceso Administrativo fue originalmente creada por Henry Fayol y desarrollada por un gran número de reconocidos estudiosos contemporáneos de la administración.*

APORTACIONES DE FAYOL A LA ADMINISTRACION

1.- Marcar la universalidad de la teoría administrativa diciendo que se puede utilizar en cualquier actividad de grupo, ya sea en el hogar, los negocios, el gobierno, etc. Pues la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y que por ello es universal.

2.- Las etapas del Proceso Administrativo establecido con 5 de estas.

Fayol decía que las organizaciones buscan el logro de sus objetivos y que eso es lo que justifica su existencia, siendo entidades dirigidas por sistemas

racionales de reglas y autoridad. Que si las entidades desean realmente el logro de sus objetivos deben de lograr una coordinación de sus recursos para lo cual es necesario que el administrador pueda prever, organizar, mandar, coordinar, y controlar dichos recursos. El definía las fases del Proceso Administrativo de la siguiente manera según Sergio Hernández y Rodríguez en “Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico” páginas 89-90:

PREVISIÓN: *Como el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción. Es decir, lo que se piensa hacer.*

ORGANIZACIÓN: *Consiste en formular una estructura (normas más o menos sólidas de una cosa) dual (material y humana) que conforme la entidad.*

DIRECCIÓN – COMANDO, EJECUCIÓN: *La etapa del mando o de dirección es la que hace funcionar los planes y la organización. Señala que el administrador que manda debe:*

- 1. Tener un conocimiento completo de su personal*
- 2. Eliminar lo inoperante.*
- 3. Estar bien informado sobre los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.*
- 4. Dar un buen ejemplo*
- 5. Realizar auditorias periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos.*
- 6. Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.*

COORDINACION: *La etapa de la coordinación consiste en reunir toda la información, en busca de cohesión y unificación.*

CONTROL; *En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de este análisis se puede replantear la gestión administrativa.*

3.- Establece 14 principios generales de administración:

Aclarando que estos no son rígidos, pues en general en estos asuntos no hay nada absoluto. Se debe de considerar cada situación en concreto para poder asignar dónde y cómo aplicar los principios generales y dice en forma textual en “Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico” de Sergio Hernández y Rodríguez, página 90: *Además los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión*

consiste en servirse de ellos; es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida. Luego destaca la importancia que tiene el momento y la circunstancia en la aplicación de los principios: La medida, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

-División del trabajo: Que se refiere a la especialización en las tareas lo que ayuda a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

-Autoridad y responsabilidad: Dice que la autoridad debe de ir acompañada de la responsabilidad. Dice que la responsabilidad es un contrapeso indispensable de la autoridad, definiendo esta última como El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Marca también la importancia de tener tanto una autoridad legal como una autoridad personal que esta última está integrada por la inteligencia, el saber, la experiencia, el valor moral y la aptitud de mando del individuo, así teniendo ambas en como se puede distinguir a un buen jefe.

-Disciplina: Marca que la disciplina es algo que ayuda al buen funcionamiento de la sociedad, entendiendo que va a variar en el tiempo y en el espacio dado al cambio de épocas pero el tener una obediencia y un respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes siempre va a originar beneficios en la sociedad.

-Unidad de mando: Destaca que un empleado no debe recibir órdenes de más de un supervisor para en una actividad en específico dado que la dualidad de mando es una fuente muy poderosa de conflictos. Cuando se presente alguna situación de estas una forma de resolverla es aplicar la cadena de mando o la dirección lineo – funcional según el caso para saber a quien obedecer.

-Unidad de dirección: Así como se deben de recibir ordenes de una sola persona para una función en específico de la misma manera debe de existir un solo jefe con un solo plan para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Si se tienen dos cabezas en un plan, estas se empiezan a distorsionar volviendo complicada la operación.

-Subordinación del interés individual al general: Dice que debemos hacer prevalecer los intereses de la empresa a los personales dado que la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades hacen perder de vista el interés general tratando de sacar un provecho individual.

-Remuneración al personal: Siempre se ha hecho un pago por el trabajo humano a excepción de la esclavitud. El enfoque que buscaba Fayol era que el pago fuese “justo y equitativo, en lo que sea posible” e hizo referencia a los pagos existentes por las siguientes categorías:

- Por jornadas de tiempo
- Tarifas por tarea
- Por trabajo a destajo.

Y finalmente hizo reflexiones sobre el pago de: Bonos, participación de utilidades, pago a directores de nivel medio, de nivel superior, el pago en especie, trabajo pro bienestar refiriéndose a condiciones de higiene y seguridad en el trabajo e incentivos no monetarios adelantándose así a las practicas administrativas posteriores.

-Descentralización contra Centralización: Cuando Fayol abordó estos temas lo que quería transmitir era que los jefes pueden delegar funciones en los subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado, y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Ese grado de delegación marcaría lo centralizada o descentralizada que estaría la organización. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida.

-Jerarquía o cadena de mando: El abuso de comunicación y autoridad dentro de la cadena de mando provocan lentitud administrativa y burocratismo en cambio con el buen uso de ellas se pueden evitar conflictos e ineficiencias.

-El orden: Cuando tenemos orden definitivamente se puede trabajar mejor pues se tiene un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, de la misma manera con orden se clasifica la información y se realizan las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida.

-La equidad: Establece que todo superior debe de ser justo con voluntad constante.

- Estabilidad del personal: Hace una relación del desarrollo del empleado con su estabilidad emocional, si emocionalmente se encuentra bien, va a estar más abierto al aprendizaje y el dominio de su trabajo logrando así un mayor rendimiento. También nos hace ver que debemos de dejar que la persona aprenda bien su trabajo y que lo desarrolle libremente para ver su desempeño, que no lo podemos estar cambiando de área cuando todavía no aprende bien las actividades, debemos de darle la oportunidad de comprender libremente su trabajo para poder obtener frutos si no se hace así el porcentaje de rotación del personal puede ser muy amplio.

- La iniciativa: Recalca la importancia que tiene la iniciativa en las organizaciones, además de ser esta un estímulo para los colaboradores ayuda para que las empresas u organizaciones no se encuentren estáticas y tengan mayor tiempo de vida. Fayol menciona algunas frases al respecto en el libro “ Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico” de Sergio Hernández y Rodríguez página 94:

- *Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.*
- *La posibilidad de concebir un plan y realizarlo.*
- *En igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.*

-Unión del personal: Si se trabaja conjuntamente para la realización de un objetivo el resultado será más óptimo que el trabajo de un solo individuo.

4.- Demostró la importancia de enseñar la administración desde que uno es estudiante, en las primarias, secundarias y universidades puesto que pensaba que el conocimiento de esta materia sería de gran beneficio para el mundo. Enseñar esta materia no sería por simple capricho, era para ayudar a los pueblos que están subdesarrollados a administrarse también de una manera mejor y poder tener un crecimiento más favorable.

5.- Las áreas funcionales de las organizaciones.

1. Técnica: La función de producir y mantener la planta.
2. Comercial: Compra, venta e intercambio.
3. Financiera: Búsqueda y uso óptimo del capital
4. Contable: Balance de operación, inventarios, costos
5. De seguridad: Protección de personas y propiedad
6. Administrativa: Proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Pero si nos damos cuenta realmente estas áreas funcionales de organización que hace Fayol es muy parecida al sistema de organización que nosotros utilizamos en las empresas de la actualidad, sin embargo no formó ninguna área que se encargara en especial de todo los asuntos del personal, la cual actualmente se conoce por Recursos Humanos. Y lo que es la función contable y financiera que él divide, nosotros las concretamos en una sola y por último la función de seguridad y Administrativa para nosotros

están demás dado que son actividades que actualmente se desarrollan en las otras poniendo como ejemplo que en el departamento de producción, igualmente se esta planeado, organizando, mandando, coordinando, controlando y viendo por la protección del personal y de la propiedad.

6.- Perfil de cualidades de los administradores: Dice que para llevar a cabo cada función se requieren capacidades diferentes y las clasifica de la siguiente manera en "Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico" de Sergio Hernández y Rodríguez, página 95:

1. **Cualidades físicas:** Salud, vigor, habilidad.
2. **Cualidades intelectuales:** aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
3. **Cualidades morales:** energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. **Cultura general:** nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
5. **Conocimientos especiales:** conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
6. **Experiencia:** conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Conclusión: *Fayol, llegó a la siguiente conclusión de valor general: "En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa."*

Como se puede apreciar en lo citado referente a Fayol, nos permite darnos cuenta que desde hace mucho tiempo atrás, las empresas y organizaciones tienen la necesidad de ordenarse y organizarse, nos da la pauta a pensar que trabajaban de una forma que les permitía llevar a cabo sus actividades, pero tenía la necesidad de estructurar de una manera mejor todas esas actividades. Hubo grandes personalidades que empiezan a ver el cómo llevar a cabo ciertas tareas de una forma más eficiente, tenemos a Taylor por ejemplo que se preocupó por estudiar los tiempos y movimientos en el trabajo con la finalidad de que se realizarán las cosas bien hechas a la primera, utilizando un menor tiempo, Joseph Wharthon, quien se interesaba porque las personas estuvieran mejor preparadas para llevar a cabo sus trabajos, los Gilbreth que ven la forma para poder diagramar el flujo de análisis del proceso del trabajo, demuestra la importancia del uso de las

estadísticas en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo, Henry Ford con su aportación de la banda Transportadora en la línea de producción automotriz, etc hubo muchas contribuciones, pero Fayol fue quien se preocupó por ver todas estas necesidades (por nombrar algunas) de forma global, viéndolo desde la gerencia hacia abajo, y busca la manera de que todas las actividades de la empresa se interrelacionaran hacia un mismo fin, donde se trabaje de manera armoniosa y lógica, por lo cual crea el proceso administrativo.

En base a lo establecido por el proceso vamos a analizar el vivero “La casa de la cascada” para así poder detectar cuales son sus fallas, analizarlas, ver sus consecuencias y elaborar una propuesta de mejora en base al Proceso Administrativo.

Aparte de Fayol ha habido otros autores que han hablado sobre el proceso administrativo, tenemos a:

LYNDALL URWICK (1943)

Hace la separación de la mecánica y la dinámica administrativas. Entendiendo como mecánica la parte del proceso donde tan solo hay una actividad meramente mental, y esta compuesta por las etapas de la previsión, planeación y la organización. Y como fase Dinámica entendemos la parte en la cual ya se toma acción y esta comprendida por las etapas de la integración, dirección y control.

KOONTZ Y O'DONELL (1970)

Donde ve de una manera separada lo que es la organización de la integración. Estudia el proceso administrativo como: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

GEORGE R. TERRY (1971)

Manifiesta el estudio del proceso administrativo en cuatro etapas: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

AGUSTÍN REYES PONCE (1960)

Estudia el proceso administrativo en sus seis etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración Dirección y Control.

FRANCISCO J. LARIS CASTILLAS

Ve el proceso administrativo con las etapas de: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ A

Estudia el proceso administrativo con la menor cantidad de etapas, la Planeación, la implementación y finalmente el control.

Y aunque vemos que los diferentes autores que citamos anteriormente ven de diferente manera el proceso administrativo, unos con seis etapas, otros con cuatro e incluso hasta con tres solamente; esto no quiere decir que vean el proceso de manera incompleta, lo que hacen es que las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas, las concretizan únicamente entre las que están viendo, es una manera de resumir el proceso en pocas etapas, pero en realidad se está realizando todo el proceso, esto lo hacen los autores para simplificarse a ellos mismo el proceso y estudiarlo de una manera diferente.

Después de revisar a los diversos autores para efectos de la presente investigación se considera analizar el proceso administrativo en base a la siguiente estructura:

PREVISION: Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? Y es donde se fijan objetivos, se investiga y valora cuáles serán las condiciones futuras de todos los aspectos que intervendrían con la realización de nuestro objetivo y finalmente se establecen diferentes cursos de acción.

PLANEACION: Ya vemos concretamente ¿Qué es lo que se va a hacer? Escogemos un curso específico de acción que se va a llevar a cabo y se concreta con la fijación de tiempos, unidades, presupuestos, programas, procedimientos, políticas, etc. para su realización.

ORGANIZACIÓN: Ahora es importante especificar ¿Cómo se van a hacer las cosas? Para lo cual es necesario marcar jerarquías dentro de la organización, especificando funciones y obligaciones de cada una de ellas y así se establecen las relaciones técnicas entre un departamento y otro.

INTEGRACIÓN: Pero las cosas no se hacen por sí solas, necesitamos abastecernos de recursos para poder llevarlas a cabo, saber ¿Con qué se van a hacer las cosas? Y se utilizan recursos de tipo financieros, humanos, materiales y técnicos.

DIRECCION: En esta etapa se cuida que realmente se estén llevando a cabo las cosas, esto impulsando, coordinando y vigilando las acciones de cada miembro de la organización, buscando así la eficacia del plan.

CONTROL: Siendo la última parte del proceso vemos ¿Cómo se han realizado las cosas? Estableciendo parámetros que nos ayudan a comprobar lo realizado con lo planeado y establecer medidas correctivas en caso de ser necesario.

A su vez el Proceso Administrativo está claramente dividido en dos fases, la primera se denomina la parte mecánica, donde es trabajo meramente mental, donde se plantea cómo debe de ser la organización y está integrada por la previsión, planeación y organización, y la segunda denominada la fase dinámica administrativa, que es donde se llevan a cabo las cosas y es aquí donde vemos cómo es realmente la organización, esta fase está compuesta por la integración, dirección y control.

La relación existente entre las etapas del proceso es que la previsión y la planeación se enfocan a ver “lo que ha de hacerse”, la organización e integración, al “cómo va a hacerse” y finalmente la dirección y el control a “ver que se haga y cómo se hizo”.

En el caso de la presente tesis, veremos como el proceso administrativo se da por sí solo pero sin los cuidados necesarios con el que nos lo sugieren nuestros autores o escuelas, originando así algunas deficiencias. Se realizan las actividades que comprende el proceso administrativo, pero sin verlo como tal, no logrando así la coordinación necesaria entre cada una de las etapas, para lo cual se da una explicación más amplia sobre cada una de ellas.

PREVISIÓN

CONCEPTO:

La previsión es la primera etapa del proceso administrativo, su significado viene de la palabra pre-ver: que quiere decir ver anticipadamente. Nos ayuda

a anticiparnos a los hechos y toda situación futura y de esta manera es como el ser humano logra hacer planes. Por lo tanto se considera a la previsión el punto de partida para elaborar cualquier tipo de plan.

Como en todo proceso, para poder realizar la previsión se llevan a cabo una serie de pasos, primeramente tenemos que establecer nuestros objetivos, que es una parte muy importante el hecho de lograr tener bien claro hacia donde vamos porque en base a eso es que vamos a desarrollar todo nuestro proceso, ya que tenemos claros nuestros objetivos ahora debemos de hacer un análisis de todos los factores ya sean positivos o negativos que pudieran influenciar de alguna manera en el logro de nuestros objetivos, y finalmente debemos de coordinar todos los distintos recursos o medios que estén a nuestro alcance para poder formular los distintos cursos de acción.

Con la previsión nos vamos a poder responder a la pregunta de ¿qué puede hacerse? Y vamos a formular diversas alternativas, escogemos la que hallamos considerado la más adecuada en la etapa de planeación y será la base para desarrollar el proceso.

Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de empresas teoría y practica" Págs. 101 define la previsión de la siguiente manera: *como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.*

Siempre que preveamos debemos de cuidar el cumplimiento de ciertos principios:

El primer principio es el de la *previsibilidad* que es el que nos hace ver que tan válida podría ser una previsión cuando están interviniendo en ella una serie de elementos que no sabemos realmente en que grado o modalidad indistinta podrían presentarse y donde además siempre van a intervenir los intereses personales. Es algo difícil de precisar, sin embargo debemos de tener un elemento que nos haga tener la idea de que nuestras previsiones podrían ser ciertas, si no, no tendría caso hacerlas, para tener una aproximada validez que nos ayude a tener la mayor confiabilidad posible.

Cuando hacemos una previsión, difícilmente vamos a estar 100% seguros sobre lo que vaya a pasar en el futuro, dado a que intervienen muchos factores y las múltiples decisiones humanas, así que nunca vamos a poder

asegurar un hecho ni tampoco podemos tomar decisiones pensando que la empresa camina sobre una cuerda floja, con una incertidumbre total.

La previsión administrativa esta apoyada en una certeza moral y esta será mayor, mientras más se apoye en experiencias pasadas, ya sean propias o ajenas y cuanto más se le puedan aplicar a estas experiencias métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Entonces vemos que se nos pueden presentar tres situaciones diferentes, la primera de ellas, la *incertidumbre* que es cuando no tenemos manera alguna para poder predecir como van a ocurrir las cosas en el futuro, no existe ningún punto de apoyo para saber si los hechos se van a dar o no. En este punto no logramos llegar a una conclusión sobre lo que podría pasar en algún evento determinado.

Y de forma contraria se presenta también la *certeza*, que es en la cual tenemos una seguridad total sobre lo que va a ocurrir en alguna situación determinada.

Finalmente se presenta la *probabilidad* donde no se presenta ni la certeza ni la incertidumbre es un punto intermedio de ambas, donde sí tenemos la idea sobre lo que va a pasar, pero tampoco estamos plenamente seguros sobre ese hecho, mas bien tenemos herramientas suficientes en las cuales sustentarnos para poder decir que existen mayores o menores probabilidades que ocurra un hecho de una manera u otra.

Basados en lo anterior podemos decir que nuestras previsiones van a ser más confiables y válidas cuando: 1.- se hallan estudiado de una manera mas profunda todos los elementos que intervienen en la previsión, 2.- Mas nos fundemos en hechos objetivos que hallan ocurrido de preferencia en empresas y no en meras opiniones y 3.- Más podamos aplicar las estadísticas y cálculo de probabilidades a la determinación de estos factores.

Nuestro segundo principio es el de la *objetividad* donde vemos que es mejor que nuestras previsiones las apoyemos en hechos objetivos y no en meras opiniones.

Los empresarios tienden a sacar sus meras conclusiones en base a hechos que les ha tocado vivir, y la toma de decisiones depende de la cantidad y calidad de información que se disponga para tomarlas y de esta información depende el éxito de la empresa. La experiencia nos ha enseñado que la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o similares.

El último principio que debemos de cuidar es el de la *medición* dado que es mejor apreciar nuestras previsiones no tan solo de manera cualitativa sino también cuantitativa, porque nos proporcionan de esta manera mayor seguridad y precisión. Antes se pensaba que no se podían cuantificar previsiones relacionadas con la vida social y la libertad humana, y que únicamente se podían hacer de manera cualitativa, pero hoy en día se ha visto que también estos hechos se pueden determinar en el futuro con bases cuantitativas, con el apoyo de los estudios estadísticos.

Estos estudios son de gran ayuda para nuestros días, dado que nos podemos apoyar en ellos para determinar la correlación entre esos mismos hechos y sus causas, permiten medir o determinar el coeficiente de error estándar, etc. La previsión de muchos acontecimientos se han realizado de manera técnica con el apoyo de la estadística y otras ramas de las matemáticas.

En aquellas circunstancias en que la medición directa es imposible, tales como el don de mando, la lealtad, la honestidad etc., suele acudir al procedimiento de fijar estándares por medio de la definición óptima, donde se define cada uno de estos elementos de la manera deseable para la empresa y de la misma manera se definen sus grados de aceptación desde el más óptimo hasta el menos deseable donde hay carencia total por esa cualidad, y de esta manera es como se hace una medición. Aunque en realidad resulta ser arbitraria y ficticia se puede apreciar las tendencias que por esas cualidades puedan esperarse.

OBJETIVOS

Como ya se vio es necesario establecer primeramente objetivos para la realización de la previsión, pero.... ¿Qué es un objetivo? El origen de esta palabra viene de ob-jactum y es el motivo por el cual estamos realizando todas nuestras acciones. Según Harold Koontz y Heinz Weihrich en "Administración, una perspectiva global" Pág. 136: *En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse.*

Nos dice Terry en el libro de Agustín Reyes Ponce: Administración de empresas teoría y práctica Pág. 108 que un objetivo "*representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo*"

Para poder identificar plenamente un objetivo como tal, debe de cubrir alguna de estas dos características muy importantes; el ser verificables o

cuantificables esto es lo que nos va a ayudar al final para poder determinar si logramos o no nuestro objetivo. Los objetivos deben decir qué hacer y cuándo.

Dentro de una empresa los objetivos son los que nos van marcando el camino dentro de ella.

Suele ocurrir un problema muy grave en las empresas, que por la actividad diaria que se lleva a cabo, uno se empieza a enviciar de las actividades con las que nos vemos absorbidos diariamente, detalles de operación de la empresa, cambios sorpresivos en sus circunstancias y cuando nos damos cuenta ya hemos dejado los objetivos de lado, y nuestras actividades terminan en no contribuir en nada para el logro de los objetivos, nos empezamos a desviar poco a poco y ya no tenemos nada que ver con el objetivo original.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

Existen varios tipos de objetivos y hay que saber identificarlos bien para poder jerarquizarlos adecuadamente según Agustín Reyes Ponce, "Administración de empresas teoría y práctica" Pág. 109.

Los objetivos se pueden establecer a corto y a largo plazo según el tiempo que se requiera para llevarlos a cabo, hay algunos que es necesario que se cumplan a corto plazo para poder desarrollar otro que sea a largo plazo. Como finalidades económicas es mejor llevar a cabo objetivos a corto plazo, sin embargo hay objetivos que de antemano se sabe que no podrán obtenerse en un tiempo corto así que son fijados a largo plazo. Lo más común es que los objetivos generales y principales se establezcan a largo plazo.

Los objetivos son desarrollados a final de cuentas por personas, así que hay que determinar si se trata de objetivos individuales siendo estos los que persigue una persona física concreta o colectivos que son los perseguidos por un grupo humano, donde obviamente se busca un bien común. Ahora bien el participar en el logro de un objetivo colectivo no quiere decir que ese sea nuestro mismo objetivo individual este puede ser total o parcialmente opuesto, y lo más óptimo sería que nuestros objetivos individuales vayan acorde con los objetivos colectivos a los que formamos parte.

Tenemos también lo que son los objetivos generales y los particulares, entendiendo que uno general es más amplio en relación con otros que están subordinados a él. Los particulares son medios para lograr los generales.

Pero esto es relativo, por ejemplo los objetivos de ventas son particulares cuando los de la empresa son generales y en cambio los objetivos de cobranza son particulares en relación con ventas que serían generales. Se determina si es particular o general dependiendo en relación con que lo estés tomando.

Por otro lado tenemos los objetivos secundarios que son simples medios para lograr un objetivo básico, así como en el caso de estudio de la presente tesis, un objetivo básico puede ser vender 100 plantas semanales, sus objetivos secundarios serían contar con el personal necesario para poder llevar a cabo esta actividad.

Se da otro tipo de objetivo que es el colateral y este se obtiene espontáneamente al desarrollar un objetivo secundario, por ejemplo cuando buscamos mejorar nuestras ventas como objetivo básico, nos interesaría estar más en contacto con las personas relacionadas con nuestra área de trabajo, siendo este nuestro objetivo secundario y si es bien llevado de manera espontánea estaremos logrando también mejorar nuestras relaciones públicas, logrando así un objetivo colateral.

Por último hay otra clasificación; naturales y arbitrarios, siendo los primeros los que por sus propias características busca alguna función, organización, etc, como puede ser el querer obtener dinero, y los arbitrarios son aquellos que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción y que es distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, como en el caso del Sr. Gerardo Uribe que de manera natural obviamente busca tener utilidades, y de manera arbitraria es tener un negocio donde disfrute llevando a cabo su actividad.

INVESTIGACIÓN

Ya que marcamos los objetivos por los que va a caminar la empresa ahora hay que ver cuantos factores tenemos a favor o en contra para el desarrollo de los mismos. El beneficio que obtenemos al realizar esta investigación es saber determinar cuales son los medios mas aptos para lograr el objetivo, nos va a ayudar también a eliminar los factores que pudieran obstaculizar el objetivo.

Dice George R. Ferry en su libro "Principios de administración" página 300: *Son fuentes de información útil la experiencia, las resoluciones dadas anteriormente a los problemas la práctica en otras empresas, la observación, la consulta de archivos y los datos obtenidos de investigación y experimentación.*

Cuando queremos conocer algo lo investigamos, y tenemos dos maneras de hacerlo, la primera viéndolo por nosotros mismos, estos se refiere a la

observación y la segunda solemos preguntarlo a alguien que tenga conocimiento sobre el tema esto es la encuesta.

La observación es algo que estamos acostumbrados a realizar diariamente, obteniendo información de lo que nos ayudan nuestros sentidos a percibir y para motivo de la investigación podemos llevarla a cabo con la observación de hechos, experimentos y registros.

La simple observación de hechos se puede desarrollar en dos sentidos, de participantes y de no participantes teniendo como diferencia una de la otra según quienes la realizan o si forman o no parte del medio social observado. La de participantes tiene la ventaja que estamos observando el comportamiento espontáneo de las personas que actúan en ese medio, donde la conducta no es modificada en ningún sentido, captamos mejor todos los datos dado que tenemos un amplio conocimiento del medio, pero tiene la desventaja de que también llegamos a enviciarnos de las fallas y defectos, las empezamos a ver como normales y se nos dificulta detectarlas dado a que ya nos acostumbramos a ellas.

Cuando observamos a manera de experimento es muy diferente a la anterior, en esta sí tenemos necesariamente el control sobre los elementos del problema, dado que lo que queremos es poder manejarlos a gusto y gana para que nos pueda arrojar los datos que estamos buscando. El costo que tiene este tipo de observación es alto dado a que se van a presentar dificultades para poder variar todos los factores del problema, siendo el mas complejo el recurso humano, tenemos que encontrar individuos que estén dispuestos a vivir los cambios requeridos.

De este sistema podemos lograr grandes beneficios al aplicarlo en alguna organización de manera temporal, nos da la oportunidad de que las personas se abran a nuestro sistema dado que tienen conocimiento de que tan solo es temporal y no hay resistencias, al contrario aportan ideas enriqueciéndolo dando la oportunidad de corregirlo y permiten que se trabaje con él.

Otra observación que nos puede brindar gran cantidad de información es por medio de registros, ya sean contables, estadísticos, administrativos o de cualquier otra índole y los utilizamos como medio de control para las nuevas previsiones. Y nuestra función en ellos es hacer una interpretación de los resultados.

Por otra parte hablamos también de lo que es la encuesta, que es la que nos ayuda a conocer algo por medio de las afirmaciones de otros. Existen dos medios muy comunes por los que llevamos a cabo esta actividad: el cuestionario y la entrevista.

Para desarrollar una encuesta por cuestionario debemos determinar nuestro universo, y en base a este un muestreo, posteriormente hacemos la elaboración del cuestionarios, recolectamos los datos, hacemos una tabulación de los mismo y finalmente hacemos la interpretación de los resultados obtenidos.

En la entrevista como en todo, debemos de tener muy en claro cual es nuestro objetivo de la misma, no podemos entrevistar por el único placer de platicar, debemos de saber que es lo que queremos obtener de la misma, se lleva a cabo como una simple conversación de manera oral y personal que vamos a tener con la persona de nuestro interés. En ella intervienen como mínimo dos partes: el entrevistador que es el interesado en obtener algún tipo de información, y el entrevistado que es quien nos la va a proporcionar. Cuando se este entrevistando se requiere una gran habilidad del entrevistador, dado que debe de fijarse no tan solo en lo que escucha, sino también de la observación, de todo aquello que sus sentidos perciban, en los gestos, ademanes y actitudes de la otra persona, de esta manera podemos obtener mucha información, aunque tengamos que valorarla posteriormente.

No tendría ningún caso hacer uso de esta técnica para buscar información comprobable en otro medio de investigación, esta técnica la vamos a utilizar mas que nada para tener una idea de opiniones, interpretaciones, actitudes o posición frente a un problema de las personas.

Podemos estar buscando datos objetivos, pero lo que realmente nos interesa observar con estos son la apreciación, el entusiasmo, la oposición, etc., que van unidos a estos datos o hechos.

Otra de las ventajas de la entrevista es que nos podemos apoyar en ella para poder obtener datos personales, los cuales serían difíciles de obtener por escrito dado que las personas pueden sentir cierta incomodidad y no contestar.

Se nos presenta la entrevista espontánea que es la que vamos a tratar de aplicar de manera que no sea tan fácil para el entrevistado apreciar cual es el motivo de la misma, da un sentimiento de mayor confianza y ayuda a que el rapport que es el lazo de confianza que debe establecerse entre entrevistador y entrevistado se dé de mejor manera. También vamos a tener

entrevistas dirigidas, que es donde va a existir una dirección más fuerte pero lo importante es hacer una muy buena combinación de las dos.

CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Ya fijamos objetivos, investigamos aspectos positivos y negativos para llevarlos a cabo, ahora hay que establecer los diversos caminos que podamos encontrar para el logro de nuestros objetivos, y estos caminos son llamados cursos de acción.

Cuando se nos presenta una situación diferente a las que estamos acostumbrados, solemos buscar en planear y organizar las ideas preconcebidas que tenemos que nos van marcando poco a poco un camino, y en cambio cuando es una situación similar a las que se nos han presentado con anterioridad solemos utilizar las alternativas que siempre solemos utilizar.

Para poder pensar en cursos de acción, y obtener habilidad con ellos sería bueno pensar en solucionar nuestros problemas de manera diferente a la que siempre lo hacemos, analizar si la investigación que realizamos de los medios no nos da alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en los objetivos que ya establecimos al principio. También podríamos analizar que pasaría con la “no acción” ver esto de que manera repercutiría y no tomar el dilema “se hace o no se hace” debemos de ser flexibles y analizar las combinaciones intermedias y es posible que encontremos alguna buena solución.

Ahora bien ya que establecimos los diferentes cursos de acción, ¿cómo saber cual es el más adecuado? Para respondernos a esta pregunta es importante considerar: el costo – beneficio, la cantidad de esfuerzos requeridos, ver cual sería la más rápida y cual la más lenta en recuperación, ver las limitaciones que podríamos tener de recursos sobre todo humano, y analizar el nivel de riesgo.

En todo caso es necesario a la empresa que confronte algún problema según Agustín Reyes Ponce en su libro “Administración de empresas” página 138.

- Definirlo con exactitud
- Separar los factores básicos que intervienen en él: de ordinario son cuatro o cinco (riesgo, costo – beneficio, tiempo, límites, recursos)

- Tratar de definirlos y hacerlos mensurables, sea en forma matemática, si admiten cuantificación, o sea, por lo menos, en forma indirecta, lo que consigue definiendo el nivel óptimo de realización, y fijando tres o cuatro grados de dicha realización inferiores a ese nivel.
- Ensayar diversas combinaciones de los factores en sus distintos grados, logrando con ello diversas soluciones alternativas.
- Poner por escrito dichas soluciones alternativas, consignando las ventajas y desventajas o limitaciones de cada una de aquellas.
- Ponderar estas ventajas y desventajas para la situación concreta que tratamos de resolver, de preferencia dentro del trabajo colectivo de un comité.
- Escoger la solución, mejor, y complementaria con todos sus detalles.
- Tratar de ver si las otras soluciones pueden quedar incorporadas en el plan, como caminos de recambio, para situaciones especiales, fallas de la solución principal adoptada, etc.

PLANEACION

Ya vimos que la previsión ve todas las diferentes alternativas de lo que se puede hacer, ahora bien es la planeación la que ve lo que realmente “se va a hacer”.

Antes de empezar a actuar sobre lo que queremos hacer, es preciso hacer un estudio mental sobre todas las acciones que vamos a realizar, y es de eso precisamente de lo que se encarga la planeación.

En esta parte del proceso administrativo se fija un curso concreto de acción que va a estar orientado por una serie de principios, se establecen la secuencia en los pasos que vamos a realizar para llevarlo a cabo, y se determinaran tiempos y números necesarios para realizarlo.

Goetz nos dice en el libro de Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas Pág.165 que planear es: *“hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”*.

La planeación es de gran importancia, principalmente por que no debemos estar improvisando, tenemos que tener siempre en mente un plan para así poder lograr la eficiencia, nos va ayudar a aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa, ayuda a que nos coordinemos mejor y logremos disminuir los costos y mejorar la productividad, es un punto de apoyo para el control, dado que si no tenemos un plan para comparar los hechos, no podemos controlar si se esta llevando a cabo de la mejor manera, no

tendríamos nada que controlar, ya que controlamos en base a un plan. Otro punto importante es cuando el personal afectado tiene conocimiento del plan, este hecho por si solo ayuda al logro de los objetivos. Todo lo que descubrimos en la previsión, se afina en la planeación. Y como la administración es “hacer a través de otros” se necesita inicialmente hacer planes sobre la manera en como esa acción habrá de coordinarse.

El llevar a cabo una planeación nos proporciona ciertas ventajas.

- Hace que todas las actividades de la empresa vayan enfocadas hacia un mismo fin, disminuye el trabajo no productivo, marca una diferencia entre lo que es la acción y lo que es el logro.
- Ayuda a que se pueda ver el “que pasa si.....” le permite al administrador tener una visión más grande sobre que pasaría si actuará de una o de otra manera, le permite ver como serían afectadas las diferentes variables al tomar una decisión.
- El poner los planes en un papel ayuda al administrador a llevarlos a cabo, es motivado e impulsado para realizarlos, el solo hecho de escribir los resultados deseados y la manera en que pensamos llegar a ellos es una fuerza positiva hacia la administración. Por medio de la planeación se reducen esfuerzos y actividades innecesarias.
- Ayuda para que el gerente siempre este alerta sobre lo que podría ocurrir en el futuro y este constantemente viendo todo lo que podría hacer más adelante, identificar los posibles campos de acción. Nos ayuda a imaginar como podrían ser las cosas.
- La planeación nos obliga como administradores a ver la empresa como un todo, así podemos apreciar cual es la relación que existe entre una actividad y otra y ver como afectan de manera general a la empresa, se puede apreciar el conjunto y ver si estamos enfocados hacia el mismo fin. Con la planeación se puede apreciar el potencial que tiene toda la empresa como conjunto. Se logra comprender de mejor manera cada actividad.
- La planeación es el apoyo del control, dado que en ella indicamos fechas de inicio de actividades, de terminación, normas de desempeño, los resultados deseados y todos estos aspectos especificados en la planeación son los que vamos a estar revisando con el control.
- Con la planeación podemos aprovechar mejor las instalaciones de la empresa, se hace mejor uso de lo que disponemos. También vamos a lograr hacer un equilibrio entre las actividades, al tener todo planeado estamos logrando una mejor armonía entre recursos, tiempos y actividades.

- Cuando se ve a un gerente que tiene planeada la función de su empresa, eso proporciona confianza a las personas (clientes, trabajadores, proveedores, etc.) que están trabajando con él, le proporciona experiencia al gerente para estar siempre al pendiente de tener todo lo necesario a la mano, evitando que sus esfuerzos se vean disminuidos. Y finalmente es de gran ventaja dado a que ya el administrador tiene la habilidad para pensar anticipadamente de las cosas y va estableciendo guías a largo plazo para actividades futuras.

Pero también la planeación tiene sus desventajas: para empezar, se considera que el estar planeado resulta ser muy costoso, hay quienes piensan que mejor se debería de invertir todo eso ya en ejecutar las cosas, pero a final de cuentas la planeación resulta ser necesaria.

También existe una barrera psicológica con la planeación, dado a que las personas están siempre preocupadas por lo que es el presente y pocas veces se preocupan por pensar en el futuro, en la cultura mexicana se tiene la mala costumbre de resolver los problemas ya cuando estamos dentro de ellos y la importancia de la planeación radica en poder evitar esos problemas. Existe un pensamiento erróneo de que la planeación minimizará los peligros del futuro, y que acelera el cambio y la inquietud.

Otra de las desventajas de la planeación es que probablemente se le esta invirtiendo mucho a algo que no tenemos la seguridad que de los factores que rodean a nuestro plan vayan a ocurrir como nosotros lo estamos pensando, dado que no se puede tener la seguridad de los hechos futuros, puede ser que alguno de estos factores no se comporte de la manera pensada y entonces nuestro plan ya no va a funcionar. Cuando elaboramos un plan la gente cree que tiene que trabajar estrictamente conforme a él, y esto interrumpe lo que es la iniciativa y la creatividad, la planeación debe ser flexible pero las personas la toman como algo rígido. Por otra parte cuando ocurre un suceso fuera de lo normal, es necesario tomar una rápida decisión, no se puede demorar todo el tiempo para hacer un plan tan profundo, siempre debe de existir una planeación, un curso de acción pero hay decisiones que no puede ser tan demoradas.

Quienes se dedican a la planeación, pueden exagerar mucho su función perdiendo tiempo y dinero, en reunir información, haciendo reportes detallados e instrucciones que dejan de ser prácticas, tratando de minimizar los riesgos por medio de la planeación, y esto en vez de ayudar puede convertirse en una gran desventaja. Y por todo lo anterior puede la planeación perder su valor práctico.

Dice Eduardo J. Mancillas Pérez en “ La auditoria administrativa, un enfoque científico” Pág. 80: *La planeación tiene sus limitaciones, derivadas muchas veces de: la dificultad para elaborar premisas; la velocidad de cambio en las*

situaciones; las actitudes de rechazo al cambio, y de cómo se encuentre la situación económica en general.

Ahora, para elaborar un plan debemos de cubrir ciertos principios:

- **De la precisión:** No podemos planear sobre suposiciones vagas, debemos tratar de ser lo más precisos posibles dado que en base a esto se van a tomar acciones concretas. Siempre se nos van a presentar detalles que no vamos a poder precisar detalladamente, pero mientras menos sean, será mejor.
- **De la flexibilidad:** Aunque precisemos lo más detalladamente nuestra planeación, debemos de dejar también un espacio de flexibilidad para poder realizar cambios por aquellas situaciones que se puedan presentar de manera diferente a como nosotros lo creíamos. Para este principio cabe mencionar el significado de inflexible y flexible según Agustín Reyes Ponce en “Administración de empresas, teoría y práctica primera parte” Pág. 166: *Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, y Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.* Al precisar un plan se deben tomar en cuenta los cambios que se puedan presentar: ya sea estableciendo algún sistema para revisiones rápidas, fijando máximos y mínimos o teniendo de antemano cambios de sustitución, para circunstancias especiales.
- **De la unidad:** Esto se refiere a que tan solo debe de haber un plan, no debemos de tener dos o mas, dado a que sería fácil perdernos, lo importante es establecer un plan para cada función y que todos vayan acorde para que en su conjunto formen un plan general y estemos siempre enfocados a lograr el mismo fin. Si permitimos que cada área haga su plan aparte pueden estarse dirigiendo a lados opuestos y/o totalmente diferentes que no tienen relación unos con otros y se pierde la dirección de la empresa. Por esto es importante que todos intervengan en la creación de los planes.

PRINCIPALES PASOS EN LA PLANEACIÓN

- **Selección de la alternativa a seguir**
- **Implantación de la elaboración del plan, estableciendo: políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos.**
- **Evaluación de la eficacia de la decisión**

Existen elementos que nos van a ayudar en la elaboración del plan.

POLITICAS

Según George R. Ferry en "Principios de Administración" página.. 244: *Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente; señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su 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 un trabajo...*

página 254 *...La política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa...*

ESTRATEGIAS

Son un conjunto de elementos que son de los que nos vamos a apoyar para poder llevar a cabo las políticas.

Según Eduardo J. Mancillas Pérez en "La auditoria administrativa, un enfoque científico" Pág.. 76: *Las estrategias son conceptualizaciones sobre cómo abordar una situación o problema, o cómo lograr un objetivo. Generalmente son amplias en el sentido de que abarcan a toda una unidad en su conjunto, como podría ser la empresa o un departamento.*

PROCEDIMIENTOS

Son el conjunto de pasos cronológicos que vamos a marcar dado que son los que nos van a ayudar a lograr un mejor funcionamiento de la empresa.

Dice Jorge Barajas Medina en "Curso introductorio a la administración" Pág.. 77: *Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.*

PROGRAMAS

Un programa es un plan que agrupa diversas actividades para el logro de los objetivos y la secuencia de operaciones siendo donde se determina principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes ya sea general o particular

Jorge Barajas Medina en “Curso introductorio a la administración” Pág.. 77 nos da una estructura de un programa complejo:

- *Los objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos del programa.*
- *La enumeración de las actividades*
- *Los tiempos en que las actividades deben realizarse.*
- *Los costos de las actividades y del programa total*
- *Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización*
- *Las personas o entidades responsables del programa.*

PRESUPUESTOS

Es utilizado tanto en la planeación como en el control y es donde vamos a indicar los recursos monetarios que se van a necesitar para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa.

Existen algunas técnicas y herramientas que nos van a apoyar para la evaluación del plan.

Para poder hacer una evaluación de lo que es el ambiente nos vamos a basar en dos técnicas la observación y la proyección, siendo la primera donde vamos a captar por medio de nuestros sentidos toda la información que nos sea posible y que nos va a permitir detectar las tendencias y crear diferentes escenarios (Diagnóstico) y la segunda nos apoyamos de la observación y con toda esa información recopilada vamos a crear escenarios futuros. (Pronóstico)

Como herramientas; los manuales también son de gran ayuda, en ellos vamos a plasmar información que sirve para orientar y uniformar la conducta del elemento humano dentro de la organización. Existen gran cantidad de manuales, por mencionar algunos hay: manuales de organización, manual de bienvenida, manual de objetivos y políticas, manuales departamentales, etc.

Los diagramas son representaciones graficas sobre los cinco pasos que se involucran en cualquier proceso que ayudan a una más rápida comprensión del mismo.

Operaciones



Transporte



Inspección

Demoras \square

Almacén \triangle

Gráficas de Gantt:

En ella se mide el tiempo en el eje horizontal y las actividades a realizar en el vertical, es en barras para que facilite mostrando visualmente la producción que se planeó y la que realmente se llevó a cabo.

Están también los sistemas de redes que son diagramas donde se ven claramente las actividades que se llevan a cabo para terminar un proyecto y nos va indicando tanto tiempos como costos asociados con cada actividad.

Los presupuestos también son de gran ayuda, en ellos asignamos de manera numérica los recursos para cada actividad específica, pueden ser incrementados y se realizan en base a gastos ya realizados en el pasado tan solo se les aumenta la inflación, o base 0 donde las peticiones de dinero se establecen de 0 sin tomar en cuenta las asignaciones anteriores.

Otro de gran ayuda es el Punto de equilibrio el cual nos permite saber ¿Cuántas unidades debemos vender de un bien o servicio para poder igualar nuestros costos a nuestros ingresos? Es saber a partir de donde ya empezamos a obtener utilidades.

$$P.E. = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

Donde:

P.E = Punto de equilibrio

CFT = Costos fijos totales

PVU = Precio de venta unitario

CVU = Costo variable unitario

ORGANIZACIÓN

La organización es la encargada de buscar que exista una relación entre funciones, niveles y actividades en las cuales intervenga tanto los recursos materiales como humanos de una organización teniendo como finalidad la mayor eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dice Jorge Barajas Medina en su libro "Curso introductorio a la administración" Pág.. 80: *La organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.*

El llevar a cabo una organización dentro de una empresa es de gran importancia dado a que nos permite fijar las relaciones de trabajo dentro de la misma, es una forma para darles a conocer a todos los integrantes cuales son sus actividades, se logra la sinergia que es cuando la suma total es mayor que la suma de sus partes individuales, y es de gran utilidad dado a que una sola persona no puede llevar a cabo todas las actividades.

Se deben de cuidar algunos principios al llevar a cabo una organización.

Principio de la especialización: cuando llevamos a cabo varias actividades dentro de una empresa, no podemos resultar ser un todólogo dominante de la materia, queriendo abarcar todo y puede ser que nuestro trabajo se vuelva un poco lento o poco funcional, a eso se refiere precisamente este principio diciendo que es mejor cuando un individuo se especializa en una actividad en especial, y de esta manera logrará ser más eficiente, rápido y tendrá un mayor dominio sobre la misma. Por esto se da la división del trabajo que es para obtener una mayor especialización. Mientras sea menor el campo al que se dedique una persona, mayor será su eficiencia en el trabajo.

Sin embargo debemos tener en cuenta que la especialización es efectiva únicamente cuando se tiene conocimiento total del campo al que afecta la actividad que estamos llevando a cabo, esto para poder entender la manera en que puede afectar nuestro trabajo a las demás áreas, y a la actividad propia de la empresa. Este conocimiento nos va a permitir tomar decisiones cuando se presente un problema en nuestra actividad, porque las vamos a tomar en base a lo que ya sabemos que es necesario para la empresa y así disminuir esfuerzos realizando algo que tal vez no va a servir para el buen funcionamiento de la misma.

La especialización es buena, pero también corre un riesgo que es cuando la persona ya es experta sobre su área de trabajo, puede caer en la monotonía y bajar su rendimiento dado a que ya no tiene nada que experimentar en sus actividades dado al alto dominio que tiene sobre ellas, el trabajador termina por realizar las cosas de una manera mecánica y sentirse como una máquina, perdiendo su dignidad humana.

Principio de la unidad de mando: “Para cada función debe existir un solo jefe” no se deben recibir ordenes sobre una misma actividad de dos personas diferentes pues resulta poco funcional, puede crear confusión en el trabajador y conflicto entre los jefes. Para desarrollar el orden y la eficiencia que exige la organización “nadie puede servir a dos señores”.

Para que una empresa tenga mayor eficiencia se recurre a la especialización, apoyada por la división de funciones y la unidad de mando para que exista una mayor coordinación.

Se podría pensar que la organización “funcional o de Taylor” podría ir en contra de este principio dado que un mismo grupo tiene varias personas mandando, pero no es así dado a que mandan cada uno de ellos sobre una función distinta.

Principio del equilibrio de dirección – control: Cuando delegamos alguna actividad, debemos de tener también los medios de control necesarios para poder darnos cuenta de lo que esta pasando.

El hacer las cosas solos resulta muy difícil, dado a que como seres humanos tenemos limitantes, así que nos apoyamos de la delegación que es el poder “hacer a través de otros”, pero a esos delegantes también debemos de dotarlos tanto de autoridad como de responsabilidad.

Entre los administradores existe una frase que suena mucho: “la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte” y es cierto; cuando delegamos una autoridad entonces debemos de dejar de ejercerla, sin embargo seguimos siendo responsables de la misma. Pero lo importante no es buscar simplemente alguien que nos pueda ayudar con nuestro trabajo, debemos de ser muy cuidadosos en escoger a esta persona, cuidar aspectos como la capacidad de la persona, su carácter, personalidad, habilidad para influenciar en otros que son características que nos van a permitir delegar responsabilidades en él, siendo siempre el delegante el que tenga los planes generales, el control final y la concentración de los resultados, mientras que el delegado formula dentro de esos planes los básicos y va operando

controles hasta su concentración y la importancia de este principio radica dado que seguimos siendo responsables de su actividad debemos de establecer algún medio de control que nos permita saber como la esta llevando a cabo, poder corregir errores que se detecten, orientar su acción, limitar la responsabilidad comunicada o remover a dicho jefe inferior.

Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad: Este principio marca la importancia que tiene cuando sea adquirida una responsabilidad, de poder contar con la autoridad suficiente para poder llevarla a cabo. En toda organización se cuenta con niveles jerárquicos que son los que nos van marcando la responsabilidad de cada área y a su vez su grado de autoridad que se le debe de conceder. La autoridad se aplica de un nivel superior hacia el nivel inmediato inferior y a su cargo, en tanto que la responsabilidad se da en la misma forma, solo que en sentido contrario, es decir, del nivel inferior al su inmediato superior.

Es muy importante que tanto la autoridad como la responsabilidad se otorguen juntas, es muy incomodo tener a una persona trabajando que cuente con toda la autoridad pero que no se haga responsable de nada y en caso contrario resulta muy difícil trabajar cuando se es responsable de alguna actividad y no se cuenta con la autoridad suficiente para llevarla a cabo o tomar decisiones al respecto, cualquiera de las dos situaciones resulta ser poco funcional para la organización.

La organización va a apoyar a la empresa para que pueda ser más funcional, no es raro encontrar empresas que cuentan con personal, y hagan las combinaciones mas extrañas sobre sus actividades resultando ser productivas, pero a la larga esas combinaciones o manera de trabajar empieza a ser poco funcional y difícil de manejar, se produce con frecuencia que tenemos varias personas encargadas en ver que se realicen las tareas pero pocas llevándolas a cabo dándose comúnmente errores, al grado que se pierde el control y llega el momento en que no se sabe quien está realizando qué actividad. Se complica la funcionalidad de la empresa y es fácil culpar a los demás por esto, provoca frustración entre las personas y descontento. Así la organización es de mucha utilidad, ayuda a definir cuales son las actividades necesarias para cada empresa, quien las va a realizar, quien reporta a quien y se logra una mayor eficiencia.

DIVISION DE FUNCIONES Y DEPARTAMENTALIZACION

Para asignar la división de funciones y la departa mentalización existe un conjunto de reglas.

1.- Apoyándonos de los objetivos y los planes que se quieren realizar es conveniente hacer un listado por escrito de todas las funciones necesarias para la empresa de la cual se esta hablando, comprendidas en el primer nivel jerárquico. En esta lista deben de contener las funciones que ya se hacen en la empresa, las que hacen empresas similares, las que encontremos recomendadas en folletos y manuales de organización, etc.

Se debe de poner en esta lista todas las funciones posibles que se nos ocurran para ese puesto, agregando también las que tengamos dudas, esto es para que no se pase por alto ninguna función.

2.- De las funciones que listamos en el punto anterior, ahora es importante definir cada una de ellas pues se pudo haber repetido alguna, así que eliminaríamos una y también se puede presentar el caso que se encuentren algunas superposiciones parciales, y entonces se podrían hacer tres funciones diferentes de dos de las listadas o también combinar dos funciones en una.

3.- De la misma manera que trabajamos con el primer nivel ahora se va a hacer con el segundo nivel basándonos en las funciones del primero.

4.- Se repite la misma operación hasta llegar al último nivel y haber cubierto todas las funciones deseadas.

5.- Se tiene ahora una división funcional para la empresa, se reúnen las funciones en unidades concretas de organización.

6.- Ya que se logra una departa mentalización se puede expresar de dos maneras en las cartas de organización, la primera sería señalando un título (jefe de ventas, compras, publicidad, contador, etc.) según las funciones que va a asumir. Y la otra sería poner las funciones y al lado de ellas el nivel de la persona que las asumiría, apareciendo un nombre repetido en dos o más funciones, pero esto resulta confuso y poco funcional.

En las empresas se puede decir que tres áreas son las básicas: producción, ventas y finanzas, y dependiendo de la empresa es como resalta cada área, por ejemplo en una industria, la mas clara es la de producción, en un banco la financiera y en una comercial la de ventas, y ahora se incluye la función de personal.

Dentro de una organización se forman los departamentos y cuando hablamos de estos nos estamos refiriendo a los lugares en que se realiza dicho trabajo, a las personas con que se puede disponer, el trabajo a hacer y los recursos con los que se va a trabajar.

En los primeros niveles suelen ser de tipo funcional (producción, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos) y en los siguientes suele ser clasificados de las siguiente manera:

Cuando se divide a los vendedores por ejemplo por zonas, ya sea la sur, norte, central, etc. se le llama por territorio, también podemos hacer la división dentro de la fábrica por secciones de muebles de acero, refrigeradores, estufas, etc. y es conocida por producto. Basándose en los compradores, puede ser en departamento por clientes para señoras, caballeros, niños, etc. Por número, cuando en un salón de telares, pueden colocarse, por ejemplo, 20 tejedores bajo cada supervisor. Y finalmente enfocándose al proceso; como la división de una planta de secciones de almacenes, troqueles, pintura, armado, empaque, etc.

Se dan casos donde se da una división diversa en los distintos niveles de una misma línea. Puede ocurrir que en un nivel se haga división por productos; en otro por territorios y en el último por procesos.

En base a lo anterior se forman las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad, tomando como base la división de funciones y actividades.

La forma de hacer esta división es diferente en todas las empresas, varían tanto en el orden como en la denominación que utilizan, siendo la más usual la denominación de departamento, que se divide en secciones, pero cada una de ellas adopta la que más le acomoda o considera mejor para su funcionamiento, y una de las más comunes es:

1. División, en el primer nivel jerárquico
2. Departamento, en el segundo
3. Sección, en el tercero
4. Grupo y subgrupos, en el cuarto
5. Unidad y sub. unidades, en el quinto.

SISTEMAS DE ORGANIZACION

En la organización se hacen combinaciones entre la división de funciones y la autoridad originando los sistemas de organización que se encuentran representados en las cartas organización y más concreto en los análisis de puestos. Estos sistemas son necesarios dado que tener un tramo de control muy amplio resulta poco funcional. Cuando hay mucho personal en una empresa, uno solo no puede coordinar a todos, necesita un tramo de control más reducido para poder ser eficiente, entendiéndose por tramo de control según George R. Terry en "Principios de administración" Pág. 362: *como el número de subordinados que un jefe puede manejar eficazmente*. Y entonces sí, se forman los sistemas de organización.

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

En este sistema es cuando se cuenta con un solo jefe para todos los aspectos, tan solo de él se reciben ordenes y tan solo a él se le reporta. Se transmite tanto autoridad y responsabilidad por una misma línea. Cuenta como ventajas que es muy sencillo y claro, resulta ser más fácil y útil en una empresa pequeña, facilita para que las cosas se logren en menor tiempo, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, y se forma una disciplina muy firme dado que esta entendido por los subordinados que el jefe posee toda la autoridad. También tiene sus desventajas dado que los jefes siempre están enterados de todo, hasta de detalles que tan solo pueden entorpecer el funcionamiento, se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización, en los casos de crecimiento de la empresa, hay muy poca flexibilidad, un jefe debe de coordinar muchísimos aspectos por lo cual es difícil capacitarlo en todos ellos, y cuando se logra, en el momento que este deja de trabajar para la empresa se provocan grandes trastornos.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE TAYLOR

El viendo que eran muchas las actividades a coordinar en una empresa y que se lograba poca especialización Taylor forma una organización en la cual nombra a un especialista por cada actividad el cual coordinara a todo el personal sobre su actividad. De esta manera se reporta a diferentes personas pero a cada una de ellas sobre una actividad diferente. Por ejemplo existe un departamento de fabricación y otro de personal y ambos son autoridad pero cada uno de ellos sobre su especialidad.

Presenta varias ventajas, se logra una mucho mayor especialidad, logrando una eficiencia mayor y cada jefe se capacita sobre su área en concreto, el trabajo de dirección se torna mas sencillo, y permite adaptarse mas fácilmente a los cambios de procesos.

Sin embargo hay aspectos que son comunes a varios jefes en los cuales se complica la manera de diferenciar la autoridad y la responsabilidad, puede darse la duplicidad de mando si no se delimita adecuadamente, existe mayor fuga de responsabilidad, se dan más conflictos y se rompe fácilmente con la disciplina y reduce la iniciativa para acciones comunes.

ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF

Esta organización trata de hacer una adecuada combinación de las dos anteriores tratando de tomar de cada uno de ellos las ventajas y disminuir

las desventajas. De la primera conserva la autoridad y la responsabilidad transmitida por un solo jefe, tomando de la segunda que esta autoridad tendrá un asesoramiento y servicio por especialistas de cada una de sus funciones.

Lo importante es entender “asesoramiento y servicio” para su mayor éxito.

Una persona asesora cuando esta constantemente investigando que se puede hacer para mejorar las cosas de cómo están funcionando actualmente, planear esa mejora para su empresa en concreto, hace su sugerencia a la gerencia hasta lograr la aceptación, después trabaja con los jefes de línea utilizando el convencimiento, ayuda en la implantación de la nueva propuesta, toma los resultados de la actividad para poder siempre sugerir nuevas mejoras, tiene la habilidad para poder resolver cualquier problema o duda que surja en la operación.

Así un departamento de investigación de mercados será un staff para el departamento de ventas.

Y da servicio cuando realiza actividades en nombre de los jefes de línea, o lleva a cabo ciertas funciones en representación de los mismos. Siempre haciendo notar que lo hace “no con una autoridad propia, sino delegada” que lo esta haciendo “a nombre y representación de la línea”.

El que un departamento staff haga “a nombre y en representación de los jefes de línea” algún servicio puede ser por que: los jefes tal vez no tengan la total preparación técnica en alguna de las áreas, que sea necesario demasiado conocimiento específico sobre un tema en particular, o que lo tengan pero que les haga falta tiempo para poder llevar a cabo esas actividades o para poder coordinar más fácilmente las funciones.

Pero no elimina en su totalidad las desventajas de los dos sistemas anteriores, se originan otras diferentes: los jefes de línea sienten a los staff como intrusos tratando de eliminarlos, y los staff consideran a los de línea como personas poco preparadas y que por lo mismo necesitan de su ayuda, y sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

ORGANIGRAMAS

Estos diversos sistemas de organización son representados de manera gráfica en los organigramas conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización. En los cuales cada puesto de un jefe esta escrito en un cuadro

donde se representa la autoridad y responsabilidad por medio de líneas. En ellos podemos ver como esta hecha la división de funciones en esa empresa, sus niveles jerárquicos, los canales formales de la comunicación, si un departamento es lineal o staff, los jefes de cada grupo, y las relaciones entre los puestos. Según Jorge Barajas Medina en “Curso introductorio a la administración” Pág.89: *Los organigramas son de gran utilidad, ya que dan una visión general de la estructura interna de un organismo social.*

Un organigrama debe ser muy claro, no deben de tener los nombres de los trabajadores, al menos que se desee, pero siempre y cuando se ponga con letra mayor el nombre del puesto y con menor el de la persona que lo ocupe, mas bien debe tener el nombre de las funciones.

Y pueden ser de varias formas: verticales, horizontales, circulares y escalares.

Verticales: En estos cada puesto que reporta a otro esta representado en cuadros en el nivel inferior al que reporta, ligados con líneas que nos indican la comunicación de responsabilidad y autoridad. Y de cada uno de los del segundo nivel a su vez se desprenden líneas y cuadros hacia abajo marcando también la autoridad y responsabilidad y así consecutivamente.

Este tipo de organigrama es de los más usados, por lo cual la gente esta acostumbrada a verlos y por lo mismo son más entendibles para la mayoría e indican de manera muy clara las jerarquías de personal. En cambio se produce en ellos un “efecto de triangulación” que después de dos niveles se complica indicar los siguientes puestos por lo que deben de ser muy alargadas. Lo que se puede hacer en estos casos es elaborar una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y después hacer una para cada división, departamento, sección, según sea el caso, una complementaria. O colocar a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

Horizontales: Este es igual al anterior con la diferencia que se comienza con el nivel máximo jerárquico del lado izquierdo y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

En ellos se disminuye el efecto de triangulación, siguen la forma en que estamos acostumbrados a leer e indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

En ellos los nombres de los jefes pueden quedar demasiado apretados por lo que resultan ser poco claros y son poco usados en la actualidad.

Organigramas circulares: La autoridad máxima se encuentra en el centro y alrededor se trazan círculos los cuales representan un nivel de autoridad diferente, mientras más se alejen del centro son de menor autoridad. Los jefes inmediatos se colocan en cada uno de esos círculos y se ligan con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Al ver un organigrama así automáticamente se disminuye o elimina la idea de la máxima y la mínima autoridad, en ellos se puede ver de manera muy clara la importancia de los niveles jerárquicos y este tipo de organigrama nos permite colocar mayor números de puestos en el mismo nivel.

Organigrama escalar: En este tipo de organigrama los nombres no son encerrados en un círculo o margen como en los demás organigramas, mas bien señala los distintos niveles jerárquicos con diferentes sangrías en el margen izquierdo, ayudándose con líneas que marcan dichos márgenes y en la actualidad son poco usados.

Los niveles jerárquicos contienen un grado de autoridad y responsabilidad y ese grado es el que determina la jerarquía de cada uno de ellos. En el crecimiento de las empresas estos se puede apreciar con mucha claridad, no es necesario que existan muchas personas para que se de el crecimiento, mas bien se necesita que aumenten las funciones, y nuevos jefes.

El crecimiento dentro de una organización se puede dar ya sea de manera horizontal o vertical, siendo la primera cuando un jefe nombra nuevos auxiliares y que siguen dependiendo directamente de él y la segunda cuando cree que ya tiene muchas personas supervisando él solo y entonces hace que dependan directamente de él tan solo dos o más y coloca bajo la supervisión de estos a todos los demás.

Ambos crecimientos son buenos pero tiene sus propias limitaciones, el crecimiento vertical en su caso dificulta la rapidez y la eficacia en la comunicación dado por todos los jefes o niveles por la cual tiene que pasar la información para poder llegar hasta los niveles inferiores, puede ocurrir el conocido "teléfono descompuesto" al distorsionarse la información o ser mal interpretada por alguno de los niveles. Y en el caso del crecimiento horizontal, aumenta lo que es el "tramo de control" teniendo el jefe demasiadas actividades a su cargo, por lo que tendría ineficacias en su supervisión, retardo en la solución de problemas, etc. Por lo anterior es importante saber cuanto y hacia donde deseamos delegar, puesto que de ello depende la estructura de la empresa. Dice Jorge Barajas Medina en "Curso introductorio a la administración" Pág. 86: *El concepto de delegación de autoridad es definido como un proceso que permite la transferencia de*

autoridad de un superior a un subordinado. Delegar autoridad en otra persona es otorgarle poder para que actúe en representación de quien la concede; quien posee autoridad delegada actúa por, o a nombre de, la persona que le delegó autoridad. Quien delega sigue conservando siempre el control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuando se considere conveniente. La delegación de autoridad sólo permite facultar a otros para realizar determinados actos, pero no implica desprenderse de la autoridad y menos aún de la responsabilidad, de ahí que se afirme que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

A razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad se plantea el problema de la centralización y la descentralización administrativa. Que lo complejo es decidir el grado en el que se debe de centralizar o de descentralizar dado que nunca se va a poder dar ninguna de las dos en su totalidad en una organización; porque por más que centralizada que sea, siempre va a necesitar de jefes intermedios aunque sea para las mínimas facultades de supervisión del trabajo o en caso contrario por mas descentralizada que sea, va a necesitar que los jefes superiores controlen en algo aunque sea los resultados finales.

La administración descentralizada delega la facultad de decidir conservando tan solo los controles necesarios en los altos niveles en cambio en la administración centralizada los altos niveles están cargados de controles y de decisiones por su poca delegación.

Lo importante no es trabajar en un extremo o en otro, mas bien es saber precisar con detalle el grado con que se delega o se controla en cada empresa, que ese grado este de acuerdo con las características de la empresa en concreto y tener una estabilidad con esa forma de trabajo lo más peligroso es estar cambiando el sistema.

Pero ¿cómo saber en que grado centralizar o descentralizar? Para ello es importante considerar los siguientes aspectos:

El tamaño de la empresa: En una empresa pequeña conviene la centralización porque el jefe conoce a todas las personas que están trabajando con él, las situaciones concretas y las técnicas que se aplican en su empresa en cambio en una de gran tamaño donde pueden existir varios niveles conviene la descentralización porque el contacto personal del administrador con la totalidad de la gente resulta imposible, desconoce las situaciones y los problemas concretos e incluso es imposible que tenga

conocimiento de todas las técnicas aplicables. Conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.

La capacidad que tienen los jefes con los que se cuenta

La cantidad de controles que se pueden tener en la empresa, teniendo cada grado de delegación un medio de control.

Tanto la centralización como la descentralización presentan diferentes ventajas:

Centralización: Se cuenta con una gerencia sólida muy bien coordinada, la misma tiene gran poder y prestigio, casi no se da la duplicidad de funciones, se disminuye el peligro de acciones desviadas, existe mayor uniformidad entre las decisiones, políticas y prácticas, y no se requieren procedimientos y prácticas de control muy complejas ni costosas, se pueden emplear especialistas altamente calificados, debido a que la cantidad de trabajo es suficiente para apoyar y retar a los gerentes de plana mayor, se hace uso total de los especialistas de oficina principales, por la proximidad que tienen con el nivel del consejo de administración.

Descentralización: Hace menos pesado el trabajo para las autoridades máximas por la delegación que permite de la autoridad y la responsabilidad, se aumenta la eficiencia dado que apoya para que los problemas sean resueltos rápidamente, estimula la formación de empleados generales en vez de especialistas permitiendo que crezcan y puedan ser ascendidos rápidamente hasta el puesto de gerente general, hay relaciones entre los empleados que aumentan el entusiasmo y la coordinación entre ellos, existe una fácil familiarización con aspectos importantes de labores especiales, se reparten los riesgos de posibles pérdidas de cualquier tipo, los planes se pueden probar en una fábrica y corregirlos antes de implantarlos en otras similares.

Ahora respecto al comportamiento que se puede presentar en las empresas, puede ser de dos tipos el formal y el informal.

Formal: Esta predeterminado por la estructura orgánica de la empresa, esta formada por puestos claramente definidos, una cadena de mando definida, canales de comunicación, reglamentos escritos y con un comportamiento orientado al trabajo. En ella se marcan la manera de hacer el trabajo, se marca una conducta social que creen indispensable para la eficiencia del trabajo. Los miembros tienen un claro sentido del deber, tienen conductas

orientadas a acciones, actitudes y creencias aprobadas por la empresa, con la cual pueden obtener recompensas y sus principales motivadores son la autosatisfacción y el propio interés.

No formal o Informal: No va dentro de la organización formal de la empresa aunque también va orientada al trabajo y contribuye importantemente a la eficiencia. Se da por la diferencia que hay entre los integrantes de una empresa tales como cultura, gustos, etc. y originan una socialización, y provoca conductas no buscadas o no anticipadas. Nos dice Eduardo J. Mancillas Pérez en "La auditoria administrativa, un enfoque científico", pagina 81: *Es indispensable reconocer su existencia con la finalidad de poder aprovechar sus potencialidades en beneficio de la organización y sus miembros.*

La definición de funciones y obligaciones

Ya que se establecieron los diferentes departamentos y niveles jerárquicos ahora hay que definir lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo "puesto", pero para esto es necesario hacer una definición de esta palabra.

El puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal.

Unidad de trabajo: ya termina el aspecto teórico ya aquí es donde se señala lo que cada hombre en concreto debe hacer.

Específica: Menciona lo que cada puesto debe hacer y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo y son dos aspectos muy específicos de cada puesto.

Impersonal: El puesto es una unidad con sus funciones muy claras, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

La descripción del cargo se refiere más que nada a las tareas, los deberes y las responsabilidades que componen ese cargo y el análisis describe las características que el ocupante requiere cumplir. Las características del ocupante deben ser compatibles con las especificaciones del cargo. Esto nos ayuda a tener muy claro las funciones de cada puesto y para que recursos humanos busque a la persona que tenga todas las características que el cargo esta demandando de su ocupante. La persona se ajusta al puesto, nunca el puesto a la persona.

Descripción del cargo

En este proceso se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás cargos, en el vamos a encontrar respuesta a las preguntas:

- **Qué hace el ocupante: funciones o tareas**
- **Cuándo o hace: Periodicidad**
- **Como lo hace: Métodos**
- **Por qué lo hace: Objetivos**

Análisis de cargos

Se ve que exige el cargo de su ocupante para poder ser desempeñado de la manera más adecuada.

Incluye:

Requisitos intelectuales

- **Instrucción Básica**
- **Experiencia necesaria**
- **Adaptación al cargo**
- **Iniciativa necesaria**
- **Aptitudes necesarias**

Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico necesario**
- **Concentración visual**
- **Destreza o habilidad**
- **Constitución física necesaria**

Responsabilidades implícitas

- **Supervisión de recurso humano**
- **Materiales, herramientas y equipos, dinero, títulos valores o documentos**
- **Contratos internos y externos**
- **Información confidencial**

Condiciones de trabajo

- **Ambiente de trabajo**
- **Riesgos**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado.

Pueden incluir:

- Misión y filosofía de la empresa
- Objetivos generales y departamentales
- Políticas y reglamentos generales de la empresa
- Organigrama general
- Organigramas departamentales
- Análisis de puestos del nivel ejecutivo.

INTEGRACIÓN

La integración se refiere al obtener todos los elementos necesarios: materiales, humanos, técnicos y financieros que nos van señalando tanto la organización como la planeación para el adecuado funcionamiento de una organización.

Según Jorge Barajas Medina en “Curso introductorio a la administración” página.. 90: *La función de integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.*

Ya vimos en la planeación qué debe hacerse y cuando, en la organización; quienes, dónde y cómo realizarlo y ahora en la integración veremos con qué recursos lo vamos a hacer. Y es muy importante dado que en esta etapa es donde nos preocupamos por conseguir todos los recursos, teniendo claro que es una función permanente en toda organización, pues constantemente se esta buscando el crecimiento, hacer ampliaciones, reponer personal que se haya retirado de la empresa por diferentes circunstancias tales como renuncias, despidos, muertes o maquinaria que se haya deteriorado, que ya sean obsoletas, etc. También es la etapa de contacto entre lo teórico y lo dinámico, en ella se pone en práctica toda la teoría.

Son cuatro los recursos con los que debe de contar una empresa según Jorge Barajas Medina en su libro, “Curso introductorio a la administración” página 92: financieros, materiales, técnicos y humanos definiéndolos así:

Recursos financieros: Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, etc.

Recursos materiales: Terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas, etc.

Recursos técnicos: Sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos, etc. La integración de este tipo de recursos es implementada en las diversas áreas funcionales.

Recursos humanos: El conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.) el patrimonio más valioso, en tanto que son la parte eminentemente activa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana.

INTEGRACION DE LAS PERSONAS

Para integrar a las personas se cuidan algunos principios:

Uno muy importante es la adecuación de hombres y funciones, consiste en buscar personal que tenga los requisitos y características que el puesto esta demandando para que así pueda ser desarrollado adecuadamente, sería ilógico poner a una persona que es muy cohibida a realizar ventas dado que las funciones de ese puesto requieren a una persona con facilidad de palabra, que sea muy abierta y que tenga un fácil trato con la gente. Se debe entonces adecuar los hombres a las funciones y no al revés.

Es muy común en las empresas que cuando surge una nueva función vean quien la puede hacer dentro del personal con el que cuenta, y entonces esa persona sea la encargada de hacerla, pero no revisan si cuenta con todas las características necesarias para llevarla a cabo.

En cambio en los altos puestos sí puede ocurrir un poco que sean las funciones las que se adecuen a los hombres dado que toda empresa esta hecha por personas y esta funciona según la manera de pensar de los altos funcionarios pues son ellos quienes la están creando y moldeando a su forma. La empresa será toda ella como sea su jefe supremo. Pero en los demás puestos de niveles medios e inferiores se adaptará siempre el hombre a las funciones.

También debemos de cuidar que la persona que estemos buscando para una función en especial, sus conocimientos no excedan demasiado de los necesarios para llevarla a cabo, dado que tanta preparación de su parte podría también ser contraproducente, por que perdería el interés muy fácilmente de su trabajo.

La provisión de elementos administrativos es darle todas las herramientas administrativas necesarias a un individuo para que pueda desarrollar sus actividades y enfrentar sus obligaciones adecuadamente, pero no es proveerlo tan solo de materiales como instrumentos, materias primas, etc. hay también elementos necesarios como el dotar al personal del conocimiento preciso de su trabajo, darle adiestramiento, delegarle la autoridad necesaria para responder a sus responsabilidades. Es un error común pensar que el trabajador tan solo debe de obedecer ordenes imprecisas o inadecuadas volviéndose un adicto a la empresa, la realidad es que él debe de ver una posibilidad de progreso en la misma.

Otro principio importante es el de la introducción adecuada que es el cuidar un momento que resulta ser muy importante tanto para el trabajador como para la empresa, y es cuando el primero llega a la empresa. Dado que esta funciona mejor según el grado en que se logren armonizar las diversas personas que están dentro de ella, desde el gerente hasta el último trabajador. Cuando se introduce una maquinaria a la empresa se cuida de colocarla en el lugar adecuado, ver que funcione adecuadamente, así de la misma manera se debe de tener especial cuidado al introducir a los trabajadores. En numerosas ocasiones cuando un elemento nuevo entra a una empresa tan solo les enseñan su área de trabajo, mostrándoles quien va a ser su jefe y las funciones que deben desarrollar, dejando que se adapten por sí solos y siendo corregidos solo cuando cometan alguna equivocación. En cambio con una adecuada introducción se pueden llegar a lograr mayores rendimientos.

INTEGRACION DE LAS COSAS

Principios de la integración de las cosas:

Del carácter administrativo de esta integración:

Cada actividad, tiene a un especialista, en producción por ejemplo contamos con un ingeniero, el encargado de los estados financieros es un contador, pero la coordinación de todas estas actividades corresponde a los administradores que son los encargados de ver que exista una relación adecuada entre los elementos técnicos entre sí y con las personas.

Ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutiblemente ingenieriles; pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc., son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

Se debe cuidar también en una empresa el abastecimiento oportuno que es el tener el control de las existencias de tal manera que ni falten provocando una ineficiencia de la empresa, ni que sobre provocando altos costos y disminuyendo las utilidades. No se debe invertir por invertir se debe de ver el momento preciso para hacerlo y en la cantidad adecuada según las necesidades de la empresa.

Ejemplo: Una inadecuada integración financiera, o bien produce una sobrecapitalización que innecesariamente aumenta costos, o imposibilita hacer frente a demandas extraordinarias e imprevistas de producción.

De la instalación y mantenimiento

El ocuparnos de la instalación y el mantenimiento dentro de una empresa va a ocasionar costos evidentemente, pero también se debe de saber hacerlo en el momento más adecuado porque va a provocar ineficiencias mientras se lleva a cabo esta operación porque es tiempo que se mantiene improductivo, por lo tanto debe de planearse de manera que esta improductividad se pueda reducir lo más posible.

La instalación de la maquinaria muchas veces se prolonga innecesariamente, por falta de adecuada planeación, aumentando el costo de la misma y el período improductivo. Lo mismo puede decirse de las ampliaciones y cambios de máquinas, sistemas, etc. El mantenimiento, cuando no se realiza por un sistema "preventivo", obliga a interrupciones más o menos importantes en la producción, sumamente costosas.

De la delegación, el control y responsabilidad de las cosas:

Toda delegación debe de tener un sistema de control que mantenga informada a la gerencia sobre sus resultados. Esto se hace dado que no podemos estar centralizados totalmente, es necesario delegar responsabilidades pues en la centralización difícilmente un hombre puede tener conocimiento de todas las materias y técnicas, hasta de los mínimos detalles cosa que no es tan simple por el gran número de estas y de la diversidad de ellas, así que se busca la delegación de materia, pero es indispensable tener control sobre ellas.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Principios de la integración de los recursos financieros:

De los registros adecuados:

Los registros con los que se cuente, nos deben permitir darle seguimiento y control sistemático a todas y cada una de las operaciones realizadas.

De la capacidad para el manejo de recursos financieros:

Que las personas que manejen el recurso financiero deben ser responsables y tener capacidad de administrar de manera inteligente los recursos financieros para que pueda obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos económicos.

De la profundidad del análisis:

Que el tiempo, trabajo y métodos utilizados en esta área sean de acuerdo a las necesidades y tamaño de la empresa.

De la actualización de los registros:

Tener siempre los registros al día para poder tomar decisiones en cualquier momento.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS TÉCNICOS

Principios de la integración de los recursos técnicos:

De la actualización:

Dada la competencia, las empresas se ven obligadas a actualizarse en cuanto a conocimientos, técnicas, métodos e instrumentos de trabajo.

De la documentación:

Todos los manuales, patentes, instructivos, fórmulas, procedimientos y técnicas deben de estar por escrito en algún documento de la empresa.

En toda empresa se necesita personal para que esta pueda cumplir con sus actividades, pero..... cómo saber cuál es el que debemos de contratar, para eso se llevan a cabo ciertas actividades para que nuestra decisión sea lo más apropiada, las cuales son: reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

Inicialmente se da a conocer la necesidad que se tiene como empresa de contratar personal, este primer paso es conocido como reclutamiento, existen muchas fuentes de abastecimiento y diversos medios para reclutar al

personal, lo importante es hacer una buena combinación de ambos para poder lograr nuestro objetivo.

En las empresas resulta común la necesidad de personal y en muchas ocasiones no tienen idea de en donde buscar al personal que requieren, por lo tanto es bueno estar siempre bien relacionado para poder conseguir información sobre personal preparado, o estar en contacto con buenos elementos que tengamos actualmente o que hallamos tenido anteriormente dado que podrían ellos mismos recomendarnos a alguien dado que ya saben como trabajamos y cuales son las exigencias de la empresa; como otras fuentes de abastecimiento tenemos a los sindicatos que proveen a todo el personal con excepción del de confianza, se puede recurrir también a las escuelas que es donde se encuentran personas ansiosas por practicar y aprender, existen también agencias de colocaciones ya sean onerosas o gratuitas, y finalmente se toma en cuenta a todo el personal que a tocado la puerta de la empresa por la fama de la misma.

Ahora ya que se vio en donde se puede buscar personal es importante ver los medios para hacerles llegar nuestro mensaje, dependiendo del medio que se utilice se va a obtener personas con diferentes características, con el empleo de prensa, radio, televisión, etc. se ha demostrado que las personas que acuden no son tan capaces como se espera y resulta ser muy oneroso y extenso el procedimiento de selección, en cambio con la solicitud escrita que nos hagan llegar otras empresas del personal que ellas no requieren o de nuestro mismo personal se puede lograr mayor precisión o también se puede hacer uso de una requisición adecuada al sindicato.

Ya que se recluta el personal, ahora hay que hacer la selección que es escoger entre los candidatos que logramos reclutar a los más aptos para el puesto que tenemos vacante, y para saber cual de ellos podría ser el más apto se toma como criterio los requerimientos que ese puesto exige de su ocupante y así se van desechando los candidatos que no vayan de acuerdo con ellos. Pero todo tiene un procedimiento y este es uno de los más usados.

Inicialmente se cuenta con la hoja de la solicitud, y de ella se puede obtener mucha información, tal como datos personales del candidato, información sobre sus trabajos anteriores, de sus estudios y capacitación y todos los datos que queramos obtener, no siendo aconsejable solicitar en ella datos que se puedan obtener más fácilmente de alguna otra manera, dado que hay preguntas que podrían llegar a incomodar a los candidatos si se les hace de esta manera, así que esa información se puede obtener de otra forma.

Aplicar una entrevista es de mucha utilidad pues nos aclara los datos que obtuvimos en la hoja de entrevista, podemos ver más información de nuestro candidato, tal como sus emociones y su motivación siendo considerado como uno de los medios mas usados para la selección de personal. Pero una entrevista no se hace solo por el placer de conversar con el candidato, se debe de tener una serie de preguntas preparadas previamente según la información que queramos obtener, y aplicarla en un lugar que sea agradable para la persona entrevistada y así lograr bajar la tensión del momento logrando un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos por escrito inmediatamente después de aplicada la entrevista. Según George R. Terry en "Principios de administración" Pág.. 383 *Las entrevistas son auxiliares muy útiles para la selección. Debidamente conducidas, se puede juzgar cuáles son candidatos que ofrecen más posibilidades para el puesto en cuestión.*

Se aplican pruebas psicotécnicas y/o prácticas con las cuales se hacen experimentos donde se trata de poner a todos los candidatos en las mismas condiciones para que sobresalgan sus cualidades que se desean investigar en ese momento. Estas pruebas son clasificadas según Harold Koontz y Heinz Wehrich en "Administración una perspectiva global" Pág.. 406 en:

Pruebas de inteligencia: Miden la capacidad intelectual de los individuos y prueban su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.

Pruebas de habilidad y aptitud: persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.

Pruebas vocacionales: Diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que ya se desempeñan en ellas.

Pruebas de personalidad: Revelan las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo.

Es bueno saber con quien estamos trabajando así que se aplican las encuestas para poder tener antecedentes de trabajo, escolares, penales y sociales de los candidatos y así comprobar la información que ellos nos están proporcionando, además nos puede decir algo sobre como ha sido su desempeño durante los últimos años.

Al final del proceso se aplica un examen médico, los cuales son muy costosos y no tendría caso aplicar este tipo de estudios en personas que no consideramos apropiadas para el puesto, esta es la razón de hacerlos hasta el final, así que solamente se le aplican a las personas que son consideradas idóneas para el puesto. Están comprendidas por el examen físico, la historia clínica del solicitante, pruebas de laboratorio, etc.

Ya que se escogió al candidato más idóneo para el puesto ahora hay que introducirlo a la empresa buscando que logre una armonía en su nuevo grupo social y este con él. Esta introducción se divide en dos partes de forma general a la empresa y en su departamento o sección.

1.- De forma general a la empresa: Normalmente lo lleva a cabo el departamento de recursos humanos, es cuando se firma el contrato de trabajo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Se le da la bienvenida al empleado a la empresa con el apoyo de un manual, en el cual se les explica sobre la historia de la empresa, cuales son sus políticas en lo que respecta al personal, se les hace saber que es lo que produce o a qué se dedica, cómo esta organizada, quienes están dentro de ella. Finalmente se les lleva a conocer las instalaciones de la empresa, y a sus jefes principales con los que va a tener trato y por último con su jefe inmediato.

2.- En su departamento o sección: Esta introducción ya es sobre sus actividades en específico, se le introduce con los que van a ser sus compañeros de trabajo, se le explica en donde aprovisionarse de materiales, se le asigna su lugar de trabajo, se le indica donde entregar los productos terminados, rendir informes, donde cobrar su sueldo y se le explica su trabajo más detalladamente basándose en la Descripción de Puestos de la empresa.

Ahora que ya esta dentro de la empresa, no hay que dejar de lado su desarrollo, es de gran importancia buscar que desenvuelva las cualidades innatas que cada individuo posee y así lograr que se realice en su trabajo. Lo que interesa como empresa es hacer que ese desarrollo se haga en beneficio de la institución, que se adapte a lo que el puesto exige de su ocupante. Este desarrollo debe ser constante pero se enfatiza más en los empleados de nuevo ingreso. Los empleados pueden llegar a nuestra empresa con una gran variedad de conocimientos, y ahora lo que se hace es reforzarlos y buscar la destreza, seguridad y rapidez en su desempeño.

Suele dividirse en tres partes el desarrollo que se da a los empleados de nuevo ingreso a una empresa.

1.- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados

La parte del adiestramiento comprende dos pasos principales, en la primera es donde nos preparamos para dar ese adiestramiento, se hace una tabla de tiempo, un esquema del trabajo que se va a enseñar, tener todo lo más listo posible y tener un lugar donde vamos a dar la instrucción muy bien arreglado. La segunda parte ya se lleva a cabo con el empleado y empieza desde que lo preparamos, tratando de calmarlo e interesarlo en la actividad, se le explica la operación de una manera lenta y clara para que lo pueda entender, y preguntarle si tiene algún tipo de duda, ya que se le explicó como hacerlo ahora hay que darle la oportunidad de hacerlo él con nuestra supervisión para poder resolverle dudas sobre lo que no haya quedado claro, y finalmente se le esta revisando constantemente en su trabajo diario hasta ver que tenga total dominio sobre la actividad.

2.-Capacitación de supervisores

Los supervisores necesitan doble capacitación, una sobre la actividad que desarrollan y otra por sus funciones de jefe. Comúnmente se escoge como supervisor a la persona que mejor desarrolla la actividad que se va a supervisar, como supervisor de contadores se escoge al mejor contador por ejemplo, dejando de lado la necesidad que se tiene de supervisar, y es necesario que esta persona sepa de la actividad, pero siempre hay que tomar en cuenta que también requiere tener ciertas características como supervisor, así que existe la necesidad de prepararlos como jefes dado que como supervisores van a tener que desarrollar muchas actividades sobre las cuales necesitan ser capacitados, tales como: aprender a distribuir el tiempo, trato con su personal, evaluación e instrucción del personal, saber recibir y tratar las quejas de sus subordinados, realizar entrevistas con éstos, hacer informes, reportes, etc., tener coordinación con los demás jefes, tener la habilidad de dirigir reuniones, juntas, mesas redondas, etc. Saber mejorar los sistemas a su cargo y resolver los problemas que plantea la supervisión y todas estas actividades requieren cierta preparación.

Por ultimo debe de conocer a profundidad las políticas de la empresa y la organización de la misma.

3.- Desarrollo de ejecutivos

Se poseen habilidades de manera natural en los seres humanos en este punto tan solo se trata de desarrollarlos. En "Administración de empresas, teoría y práctica" de Agustín Reyes Ponce Pág.. 267, Terry lo define como: *"...es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y*

desenvolver a quienes han de formar un grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos...”

Todo lo anterior es en cuanto a la integración de las personas, para la integración de las cosas se ven otras cuestiones, hay que saber organizar muy bien los medios materiales con que contamos y se desarrollan las siguientes fases.

- Localización de la planta
- Servicios diversos
- Construcción del edificio
- Distribución de la planta
- Selección del equipo

En toda empresa se debe pensar en un lugar para instalarla, se ponen en consideración la construcción de la planta, la selección del equipo de fabricación, y muchas cosas más así que se recurre a diferentes proveedores para recibir cotizaciones sobre lo planeado y se trabaja sobre la preparación del arreglo, disposición de la planta, instalación del equipo y por último la planeación e instalación de las oficinas.

Al establecer las oficinas debe de tomarse en cuenta la estructura de la organización, el equipo, la colocación, los métodos, y la papelería, esto para poder hacer un acomodo que sea práctico según la estructura de la empresa. Buscar por ejemplo que el área de ventas se encuentre cerca del almacén de productos terminados dado que es un lugar al que va a estar acudiendo con frecuencia. Al buscar las herramienta mecánicas que se van a utilizar en las oficinas, se busca lograr una mayor rapidez, eficiencia en el trabajo, ahorro de esfuerzo mental, eliminación de errores, tener claridad, mejor presentación y un mayor control interno.

Siendo las formas de oficina todos los documentos que se utilizan dentro de una oficina con espacios en blanco para llenar y que sirven para tener un mejor control, simplificación de operaciones, uniformidad en los registros y para transmitir los informes de las operaciones. Es recomendable tener un expediente de estas formas donde se tengan numeradas para saber quien las diseño, cuando fueron aprobadas y por quien. La persona que las diseñe puede ser el jefe del área al que afecta esa forma, pues es quien sabe toda la información que va a necesitar para poder desarrollar su actividad y hay otra persona que autoriza la forma y podría ser el contralor por ejemplo dado que va implícita la tarea de erogación.

Al momento de pensar en comprar equipo mecánico de oficina se deben de considerar cuestiones como: El que nos permita ahorro de tiempo y de

personal, con el que se puedan desarrollar varias funciones simultáneamente, el gasto que nos va a representar esa inversión o si puede ser por medio de un financiamiento, el gasto de conservación, los servicios que va a requerir, si se pueden obtener refacciones fácilmente, el costo de uso, la vida probable, el valor de desecho, la capacidad mínima que podríamos lograr, que tanto se adapta al uso que requerimos, en la capacidad del personal para manejarlos y la posibilidad de entrenamiento.

Ya pensando en la localización de la planta hay factores que son de suma importancia, tales como:

- El aprovechamiento de la materia prima, ver que donde se vaya a instalar la planta sea en un lugar donde podamos fácilmente abastecernos de materia prima necesaria para nuestro giro, ya sea lana, madera, hierro, papel, etc. esto nos podría bajar muchos costos de fletes.
- En la actividad diaria de la empresa se necesita de muchos servicios: fuerza motriz, abastecimiento de combustibles, agua potable, facilidad para deshacerse de los desperdicios, policías, bomberos, ausencia de humos, de polvo, de ruidos, contar con algún banco cercano, servicio de correos, telégrafos y teléfonos. Así que se debe considerar un lugar donde se pueda contar con estos servicios. Ejemplo: sería ilógico poner un vivero donde no llega el agua.
- El edificio puede ser construido especialmente para las necesidades de la empresa, por lo tanto se debe considerar en los materiales necesarios, la distribución del espacio, etc. u otra opción es rentarlo y así no desviar los fondos de la empresa.
- Se puede considerar la renta de maquinaria y edificios con opción a compra. La construcción amerita realizar varios planes: qué se va a construir, qué máquinas son necesarias, qué superficie y qué peso tienen, cálculo de espacios libres y de medidas de seguridad o reglamentaciones municipales de construcción.
- Para determinar la distribución que la empresa puede tener internamente de sus departamentos se puede considerar la más lógica:
 1. Descarga y recepción de materiales
 2. Almacén de materias primas
 3. Departamento de transformación
 4. Depósito de herramientas, taller de reparaciones, estación de energía, servicios sanitarios
 5. Almacén de productos terminados
 6. Equipo extractor de aire, calefacción, calderas, transportes internos, seguridad interior

7. Regaderas, salones, comedores y de descanso
8. Oficinas administrativas y archivo.

- La elección de maquinaria para la fabricación se puede basar según el capital disponible que tenga la empresa, o lo que este buscando la empresa, podría ser elegir uno muy mecanizado para que les ahorre mano de obra. Cuando se quiere comprar maquinaria en un catalogo no se puede apreciar muy bien todo en lo que nos puede beneficiar, así que se pueden realizar visitas para que los fabricantes nos enseñen su propuesta de maquinaria y están dispuestos muchas veces a correr con los gastos. Si se cuenta con poco capital otra opción es considerar maquinaria reconstruida, usadas, alquilada con ventajas fiscales, o se puede mandar maquilar la materia prima.

Principales técnicas financieras

La función básica de los administradores de finanzas radica en tener una relación directa con las técnicas para la adquisición, estructuración y manejo del capital necesario en una empresa.

1.- Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera.

- Mercados de capitales y su operación.
- Fijación de políticas financieras
- Emisión de acciones y obligaciones
- Colocación y distribución de las mismas.
- Fuentes de recursos externos
- Expansión financiera: interna y externa: reinversiones
- Aplicaciones de capital
- Préstamos
- Sociedades de inversión, etc.

Esto nos va a ayudar a captar mayor capital y entonces, si tal vez se esta rentando el edificio de la empresa en un futuro ya se podría construir uno con las necesidades de la misma, es otra manera por medio de las finanzas de hacer crecer el capital de una empresa.

2.- Técnicas para el manejo financiero

- Rotación adecuada de capital
- Utilización de los estados financieros y de costos, para tomar decisiones
- Créditos y cobranzas
- Problemas de caja
- Inventarios y su rotación apropiada
- Programas de gastos

- Problemas de impuestos
- Custodia de fondos
- Bienes raíces
- Auditorias
- Control presupuestal, etc.

Esta parte nos ayuda a tener un control sobre nuestras finanzas y tomar buenas decisiones basándonos en ellas.

Principales técnicas de producción

En lo referente a la producción no se enfoca tanto en que sean técnicas usadas en aspectos técnicos de la maquinaria, materias primas, sistemas de fabricación, etc., mas bien estas técnicas están enfocadas para que exista una mejor coordinación entre estos aspectos y así lograr una buena y eficiente producción.

1.-Técnicas de instalación

- Ubicación de la planta
- Selección de maquinaria y equipo
- Distribución de la planta, etc.

Esto como ya se vio anteriormente, es ubicarla en un lugar donde contemos con las fuentes necesarias de materia prima, los servicios necesarios, ver que nos conviene más si la compra o la renta de maquinaria, y hacer una distribución adecuada de la misma de forma que cada departamento este colocado según la secuencia de trabajo de la empresa.

2.- Técnicas de operación

- Almacenes
- Planeación y control de la producción
- Ingeniería de métodos (simplificación y medición del trabajo y muestreo de trabajo)
- Control de calidad
- Manejo de materiales, etc.

3.- Técnicas de desarrollo

- Investigación industrial: interna y externa
- Desarrollo del producto: normalización, diversificación, etc.
- Diseño del producto, etc.

Principales técnicas de mercadotecnia

Conlleva tanto las técnicas de investigación, como las de administración de este importantísimo aspecto.

- **Investigación de mercados: cuantitativa y motivacional.**
- **Manejo del producto**
- **Territorios, zonas y rutas de ventas**
- **Medición de la fuerza de la competencia.**
- **Publicidad y promoción de ventas**
- **Pronósticos de ventas**
- **Políticas de marcas**
- **Canales de distribución**
- **Sistemas de ventas**
- **Tiendas de descuentos y autoservicio**
- **Precios**
- **Administración del personal de ventas: su selección, adiestramiento, remuneración, supervisión, etc.**

Principales técnicas de conservación

No están puestas en un departamento en especial pero persiguen un fin específico.

- **Mantenimiento preventivo**
- **Seguridad industrial**
- **Seguros diversos, etc.**

Principales técnicas de compras

- **Sistemas de información sobre abastecimientos, y su requisición**
- **Investigación de calidad, precios, condiciones, etc. de los diversos proveedores.**
- **Procedimientos de compra**
- **Control de la rapidez y seguridad de la entrega**
- **Problemas de tráfico**
- **Trámites de importación**
- **Inspección de lo comprado**
- **Sistemas de almacenamiento**
- **Control de inventarios, etc.**

Esto nos sirve para ver cuales son los materiales mas adecuados al integrarlos en la empresa, no se compra cualquier material solo por comprarlo, se cotizan y se ve que sean los más adecuados para nuestro objetivo, que se puedan traer sin problemas hasta las instalaciones de ningún tipo, ni de trafico, ni de espacio para colocarlos en la misma que se le asigne un lugar dentro de la empresa al hacer la distribución de la planta para los almacenes, contar con el sistema que sea el más apropiado según el tipo de materia prima que se use, para evitar pérdidas por mal almacenamiento, controlar los inventarios para no provocar tener dinero parado en almacenes muy grandes, ni crear insuficiencias para la producción.

DIRECCIÓN

La dirección es la parte del proceso administrativo que se encarga de llevar a cabo todo lo planeado, esto con la autoridad ejercida por los administradores, basada en decisiones, ya sea tomadas directamente, o delegando dicha autoridad, vigilando también que se lleven a cabo de la manera deseada.

En el libro de Agustin Reyes Ponce, "Administración de empresas, teoría y práctica" Pág.. 305 y 306: Diversos autores han hablado de la dirección, refiriéndose a ella con términos como: actuación o ejecución.

Terry define la "actuación" como *"hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"*.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término "Dirección", definiendo ésta como *"la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"*.

Fayol define la Dirección indirectamente al señalar: *"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la Dirección",* la que *"consiste para cada jefe, es obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa"*.

Chester Barnard, considera la dirección como *"el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo"*.

Y como vemos todos coinciden en manifestar que la dirección es el obtener los resultados de todo lo que se había previsto y planeado, para lo cual se había organizado e integrado, es el llevar a cabo las cosas.

Esta parte del proceso se lleva a cabo en dos niveles, uno de ellos es el nivel administrativo que es el que es desempeñado por el jefe, quien se encarga de “dirigir”, mientras que el otro nivel es el que “ejecuta” siendo desarrollado por los obreros, empleados y aun técnicos y es donde realmente se “hace”, “ejecutan” o “llevan a cabo” las actividades.

La importancia que tiene la dirección dentro del proceso administrativo, es que de nada sirve el prever, planear, organizar, e integrar si no se llevan a cabo las cosas. También es importante dado que aquí es donde se manifiesta la parte más real y humana del proceso, ya que trabajamos con hombres en específico, y no con aspectos mecánicos; es decir, dicho de otra manera, en este punto no se ve “cómo debían ser las cosas”, aquí se ve “cómo son en realidad”. Aquí es donde se pueden dar errores muy fácilmente por la dificultad de prever las reacciones humanas que pueden ocasionar grandes problemas para la empresa.

Para llevar a cabo una dirección se van presentando diferentes etapas:

- Se presenta la delegación de autoridad, pues administrar es “hacer a través de otros”
- Esa delegación de autoridad debe ser ejercida
- Establecer canales de comunicación por los cuales poder ejercer esa autoridad y poder así controlar los resultados.
- Finalmente la supervisión de la autoridad junto con la ejecución de las órdenes.

Por lo tanto para efectos de estudio la dirección se puede dividir en:

Comunicación: Manera de hacer saber a otros nuestros pensamientos, conocimientos, tendencias y sentimientos.

Autoridad: Es el derecho de mandar pudiendo ser obedecido por obligación por alguien más.

Delegación: Facultar a otra persona de autoridad y responsabilidad para que actúe en nombre de otro y así hacer a través de otros.

Supervisión: Medio de enlace ente los colaboradores y los jefes superiores. Ve que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

No dejando de lado dos factores que están presentes en la dirección: la motivación y el liderazgo.

LIDERAZGO

Tener liderazgo es un punto muy importante dentro de las empresas pues es la capacidad que se tiene para influir en las personas para con sus esfuerzos voluntarios y entusiastas conseguir la meta de la empresa.

Un aspecto muy importante para que se pueda dar el liderazgo es la existencia de seguidores, sin estos el líder no existe. Y un seguidor surge en el momento que ve que alguien le puede ofrecer medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades, por lo tanto el liderazgo esta compuesto por la capacidad:

- Para hacer uso eficaz y responsable del poder.**
- De comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.**
- Para inspirar a los demás.**
- Para actuar en favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.**

Surgen diferentes estilos de liderazgo según el uso de la autoridad:

Autocrático: Es el que hace mayor uso del poder dado que impone y espera cumplimiento y se apoya de los premios y los castigos.

Democrático o participativo: Es el que toma más en cuenta a sus subordinados, consultando con ellos al tomar una decisión alentando su participación.

Liberal: Casi no hace uso del poder dado que da más independencia a sus subordinados en sus actividades diarias, ellos mismos apoyan en el establecimiento de metas y medios para alcanzarlos.

El tipo de liderazgo puede variar según la situación, como dirigentes de una empresa nos preocupamos por las personas, y por la producción y en medida que se de mayor o menor peso a cualquiera de éstas, se van formando diferentes estilos de liderazgo y ambientes organizacionales diferentes.

Por lo tanto son tres los factores que influyen en el liderazgo, el líder, los seguidores y la situación.

MOTIVACION

Por último para poder llevar bien a cabo la dirección, debemos de preocuparnos por la motivación de nuestro personal durante toda la fase de dirección lo cual nos va a ayudar a disminuir el ausentismo, ineficiencias, conflictos, baja de moral o baja de productividad.

Pero en realidad lo importante de este asunto es descubrir que es lo que motiva a nuestro personal. Se ha pensado que el dinero es algo que mantiene motivado al personal, pero se ha visto que no es lo único que puede mantener motivada a una persona dado que como seres humanos somos distintos y nuestros satisfactores individuales difieren de unos a otros, pero eso sí, están basadas en necesidades ya sean primarias: requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo, o secundarias tales como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal.

Lo importante es ver el peso que cada individuo le da a cada una de estas necesidades en el momento que esta laborando en la empresa pues esa intensidad va variando según el paso del tiempo y sobre de eso hacer uso de la motivación.

Para hablar de motivación, es necesario dar tres definiciones importantes que tienen que ver con este tema:

Motivación: Es el deseo de algo

Motivador: Es con lo que se influye en la conducta (recompensas, incentivos)

Satisfacción: Sentimiento una vez cumplido el deseo.

Por eso es que con frecuencia se encuentran personas altamente satisfechas en su trabajo pero sin motivación sabiendo por ejemplo que ya no tienen hacia donde subir en la empresa.

Existen tres teorías que nos hablan de la motivación:

Abraham Maslow:

Como principal medio de motivación concibe las necesidades, y les da diferente peso, clasificándolas por jerarquías según su importancia de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: alimento, sed, vestir, dormir, etc.
2. Necesidades de seguridad: Protección, salud y economía.

3. **Necesidades sociales:** Deseo de relacionarse con los demás, pertenecer a un grupo.
4. **Necesidades de estima:** Sentirse querido y aceptado por los demás.
5. **Necesidades de autorrealización:** Sentirse realizado, de haber desarrollado todas sus potencialidades.

Maslow decía que las necesidades de un nivel superior, surgen en cuanto las del nivel anterior han sido adecuadamente satisfechas.

Frederick Herzberg:

El investigó qué factores motivaban a las personas a trabajar con mayor entusiasmo y así descubrió factores que producen satisfacción:

- El tipo de trabajo en sí (placer de hacerlo)
- La responsabilidad
- La iniciativa
- La participación
- El reconocimiento de méritos

La ausencia de alguno de estos factores, no es que provoque descontento, simplemente no se da la satisfacción que se tendría con él.

Y los factores que provocan descontento son:

- Suciedad en el medio ambiente de trabajo
- Inconformidad en el salario
- La supervisión exagerada
- La inseguridad en el empleo
- Las deficientes relaciones interpersonales.

De la misma manera el que no exista alguno de estos factores no es que de satisfacción, simplemente no provoca el descontento que se tendría con él.

David C. McClelland:

Identifica tres factores que rigen el comportamiento de las personas:

El logro, la afiliación y el poder, y según el factor que más le interese a la persona se va a comportar, quienes buscan el:

Logro: Se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes, o la obtención de dinero y bienes que las representen, luchan por todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización.

Afiliación: Resaltan su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto, por ser amables y cooperativas, tratan de evitar ser rechazadas por los demás.

Poder: Su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para tener bajo su mando, influencia y control a los demás.

Ahora, como métodos de motivación podemos utilizar muchos según las necesidades, algunos ejemplos son:

El dinero:

Este motivador es bueno pues siempre se busca un beneficio económico a cambio de los servicios prestados a una empresa pero no debe de ser el único dado que por una parte resulta muy costoso y por otra termina convirtiéndose en una exigencia del trabajador y cuando no se da entonces provoca el descontento del mismo.

Cuando se haga un aumento salarial debe ser considerable en relación a los ingresos del trabajador para que sirva como motivador, si el aumento es muy bajo resulta frustrante y logra un efecto contrario al esperado, en algunos casos los trabajadores pueden llegar a sentirse humillados.

La participación:

El solo hecho de hacer sentir al individuo como parte de, y tomado en cuenta es de gran importancia para cualquier trabajador. El que se le pregunte su opinión sobre alguna decisión en relación a su trabajo lo hace sentirse parte de, y sienten un cierto reconocimiento y halago lo que ayuda a satisfacer una necesidad de asociación y aceptación.

Otros:

Los retos, los reconocimientos de logros, el cargo de responsabilidades. Pero lo que más se desea es la seguridad en el empleo y el del pago.

Dice Harold Koontz y Heinz Wehrich en "Administración, una perspectiva global" Pág. 523: *"A la gente le gusta comprobar que los administradores están verdaderamente interesados en su bienestar. A los trabajadores les gusta saber qué hacen y por qué. Les agrada obtener retroalimentación sobre su desempeño. Asimismo, que su trabajo sea objeto de aprecio y reconocimiento"*.

El recurso humano no es una cuestión sencilla, dado la diversidad de personalidades e intereses que podemos encontrar, así que lo importante es

conocer los deseos de nuestra gente e identificar que motivador utilizar para que funcione como tal para nuestros trabajadores, buscar una concordancia entre sus motivaciones y el motivador aplicado para que así logre la satisfacción.

Para que la motivación se pueda dar es necesaria la existencia de algunos elementos

- El logro: El empleado debe de sentir que esta contribuyendo para el logro de los objetivos de la empresa.
- Ser reconocido por las personas que laboran en su área de trabajo. Es hacer saber a los demás lo que ha hecho por la empresa y que esto se reconozca.
- Tener posibilidades de progreso, la oportunidad de desarrollarse es fundamental en la motivación
- Por último la responsabilidad, si no la tuviera le sería igual hacer su trabajo o no, dado que alguien más lo puede hacer, pero teniendo la responsabilidad es motivado pues sabe que los demás confían en que lo podrá hacer y por lo mismo le han otorgado a él específicamente esa responsabilidad.

Los principios que se cuidan en la dirección son:

El principio de la impersonalidad del mando:

“La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda” Agustín Reyes Ponce “Administración de Empresas teoría y práctica” Pág..308

Cuando se dé una orden no se debe de manifestar como deseo propio de la persona por el solo hecho de mandar, se debe de aclarar que la orden es dada por que así lo exige la situación en concreto, imponiendo por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece, para cumplir. Esto por la incomodidad que se da cuando sentimos que alguien nos quiere mandar por el solo hecho de hacerlo, cuando una persona siente eso se incomoda y no realiza bien las cosas a que si siente que tiene que hacer algo por que es necesario para el bienestar de la empresa, y que tan solo hay alguien coordinando esa actividad de quien recibe la orden. De esta manera se recibe y obedece mejor una orden.

Lo que sí es una realidad es que el origen de una orden puede venir ya sea por que la situación así lo exige o por la misma autoridad que posee el jefe

que se ve obligado a dar ordenes por la responsabilidad que tiene frente a alguna situación. Algo que es importante es lograr el entendimiento del porqué de esa orden para que sea apreciada con mayor claridad, donde quien la reciba vea su importancia y sea mejor obedecida.

El principio de la coordinación de intereses:

“El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél”. Agustín Reyes Ponce “Administración de Empresas teoría y práctica” Pág.. 308

Es más fácil que uno trabaje en conjunto cuando el logro que se esta buscando en el grupo, tiene que ver con un logro personal que se tenga en el individuo, o que es una vía para sus propios logros, se sentirá mas comprometido con el logro grupal, más familiarizado y por lo tanto luchará más por él, a que si fuera en contra de sus propios deseos.

Por eso es importante buscar que los intereses personales del individuo vayan de acorde a los de la empresa.

Quien ejerza un mando creyendo que va a tener la mayor eficiencia sacrificando los intereses particulares o individuales tan solo va a lograr disminuir la colaboración y la coordinación.

“El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.....”

Agustín Reyes Ponce “Administración de Empresas teoría y práctica” página..308

Principio de la vía jerárquica:

“Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante”

Agustín Reyes Ponce “Administración de Empresas teoría y práctica” página.. 309

Para poder transmitir una orden, se deben de respetar los conductos establecidos por la empresa, sin saltarse ninguno de ellos. Cuando no se respeta la vía jerárquica para una orden se crea desconcierto en la empresa, y se debilita la autoridad de los jefes que fueron saltados, esto puede provocar la duplicidad de mando, y el desconcierto de los subordinados. Por algo se establecen los niveles de jerarquía, son canales de comunicación que deben respetarse para el buen funcionamiento de la empresa. Si se

tienen es porque se va a hacer uso de ellos, si no, resultan innecesarios y entonces lo más recomendable es eliminarlos.

En ocasiones puede ser posible que un jefe superior de órdenes a los subordinados sin pasarla por los jefes intermediarios, cuando se de esta situación, se debe de explicar la razón de haberlo hecho así, y notificar inmediatamente a los jefes intermedios para que estén enterados, la tomen en cuenta y no se vaya a originar una duplicidad de mando.

Otros de los momentos en que es posible que se rompa la vía jerárquica, saltando a los jefes intermedios, es cuando exista una orden muy importante que por lo mismo sea necesaria que la de el jefe superior. En este caso se deben de reunir las siguientes características:

- ♣ Que la orden sea lo demasiado importante como para que amerite romper esta vía jerárquica.
- ♣ Que no ocurra con frecuencia, tan solo de manera excepcional. (Si esto ocurre con frecuencia, puede ser que los jefes intermediarios son innecesarios o que no se les considera lo suficientemente capacitados).
- ♣ Y que la orden se de en presencia de los jefes intermediarios preferentemente, explicando así, la razón que justifica en ese momento el rompimiento de la vía jerárquica.

Figuras como ayudantes y asistentes en las cuales se piensa tener personas con responsabilidad y no con autoridad, pues no tienen personas a su mando, son la causa constante del rompimiento de este principio. Estas figuras propician mucho este tipo de problemas.

Principio de la resolución de los conflictos:

Al haber un conflicto en la organización, se debe buscar su más pronta solución, tratando que exista el menor disgusto entre las partes, y que esto se lleve a cabo de una manera disciplinada.

Pero ¿qué es un conflicto?, es un obstáculo a la coordinación. Y por lo tanto hay que resolverlo lo más pronto posible, claro, no siempre se va a lograr la satisfacción de todos los involucrados, pero es mejor esto que la permanencia del conflicto. Puede dañar mucho el dejar un conflicto a que se resuelva por sí solo con el transcurso del tiempo, lo mejor es darle una solución inmediata.

Principio del aprovechamiento del conflicto:

De todo conflicto se puede aprender, ayudan a realizar un mayor esfuerzo en la búsqueda de soluciones, y tener mayor aprovechamiento de las mismas para ambas partes involucradas en el conflicto.

La forma de resolver los conflictos se puede dar de las siguientes tres maneras:

- 1.- Por dominación: que es cuando una de las partes del conflicto se ve plenamente beneficiada.**
- 2.- Por compromiso o conciliación: Es donde ambas partes ceden en sus pretensiones.**
- 3.- Por integración o coordinación: Se da cuando se logran las pretensiones de ambas partes. Es cuando se ha encontrado una solución en la cual todos se encuentran satisfechos.**

Algunas de las funciones que contiene la dirección son:

- Dirigir mediante el señalamiento de objetivos.**
- Tomar decisiones en base a las que son las más importantes y urgentes de atender.**
- Involucra el tomar las decisiones, ejecutarlas y criticarlas.**
- Tomar el riesgo que cada decisión tomada implica. Esto no quiere decir que en la dirección se tome la decisión más arriesgada, se refiere a la ponderación de ver cual es el camino más conveniente a seguir.**
- Anticiparse a los hechos.**
- Crear e integrar equipos**
- Convertir en planes de acción, todos los elementos con los que cuenta la empresa. (recursos humanos, medios financieros y materiales)**
- Cuidar la comunicación, para que sirva como medio de transmitir los propósitos rectores en forma clara y rápida de órdenes.**
- No busca tener especialistas en las funciones, su reto es lograr la responsabilidad en cada uno de los colaboradores.**
- Hacer una buena delegación de autoridad donde se logre que los ejecutivos tomen la máxima responsabilidad en sus iniciativas, decisiones y acciones para el logro de los objetivos, atendiendo las políticas que se hayan establecido previamente.**

COMUNICACIÓN

En lo que respecta a la comunicación, Agustín Reyes Ponce “Administración de Empresas teoría y práctica” Pág.. 312 dice *“.....Comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.....”*

Es un proceso:

Con emitir una orden o pasar un informe no basta, la comunicación es más que eso, se debe de preparar previamente el proceso que vamos a ocupar para poder llevarla a cabo, esta preparación es de manera proporcional a la importancia y a las dificultades que pudiera tener esa comunicación en especial.

Nosotros:

En la comunicación se transmiten actos psíquicos, elementos que tan solo nosotros sabemos, y que deseamos que sean conocidas por los demás, así que las transmitimos a través de palabras, escritura, símbolos, etc.

Ideas, sentimientos, deseos:

Son los diferentes actos psíquicos que transmitimos en una comunicación. Por ejemplo, al dar una instrucción, o una orden, estamos manifestando nuestros deseos.

Son conocidos y aceptados:

El objetivo de una comunicación, es lograr que los demás sepan bien lo que intentamos transmitirles, y por lo tanto es muy importante que nuestra comunicación sea clara, para que de esta manera poder lograr que los demás quieran o acepten lo que deseamos de ellos.

Por otros:

Se necesita de otra persona aparte de nosotros para poder llevar a cabo la comunicación, dado que no nos podemos comunicar nada a nosotros mismos, siempre se le comunica a otra persona.

La comunicación esta compuesta por varios elementos:

- Fuente de la comunicación
- Receptor de la comunicación
- Canal de la comunicación
- Contenido de la comunicación
- Respuesta
- Ambiente de la comunicación.

La fuente de la comunicación es de donde proviene la misma, es la persona o el grupo de ellas que la originan y dirigen todo su proceso, teniendo la responsabilidad de coordinar todos los elementos necesarios de la comunicación para que esta se pueda dar satisfactoriamente.

El receptor de la comunicación, es la persona a la que queremos enterar, por la cual preparamos dicho proceso, acondicionándolo según el nivel del receptor y no de la fuente. Se da la comunicación en el lenguaje que el receptor pueda entender, y con un nivel de preparación igual a nuestro receptor.

El canal de la comunicación es muy importante, pues debemos saber detectar que canal es por el cual nuestro receptor podría entendernos mejor, igual podría ser por simples palabras, o hacer ayuda de la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos, etc. También se pueden combinar varios de estos elementos como canal de comunicación. Lo importante es escoger el canal adecuado para que la comunicación pueda ser clara, y precisa, y no permitir que sea distorsionada.

El contenido de la comunicación, es el motivo de la misma, es lo que le da origen. Es el mensaje que queremos transmitir. En el proceso de la comunicación, se lucha por que el contenido llegue integro y fielmente al receptor.

La respuesta se refiere a la retroalimentación, cuando se comunica algo, lo que esperamos es una respuesta a cambio, y entonces se cambian los papeles, quien fuera la fuente se convierte en el receptor y viceversa.

El ambiente de la información va a ayudar a que esta pueda ser más clara. La claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor. Por ejemplo no es conveniente hablar de determinados temas cuando se está revisando un contrato colectivo, dado que hay un momento de tensión.

En una comunicación se pueden originar barreras de diferentes tipos:

Barreras semánticas: Dado que la semántica es la encargada de estudiar el significado de las palabras, algunas de estas llegan a tener varios significados, entonces por los conocimientos que se tengan puede ser que el emisor quiera decir una cosa, pero como el receptor tiene conocimiento de un significado diferente de la misma palabra entonces entiende el mensaje de manera diferente y lo distorsiona.

Barreras físicas: Se refiere a los factores del medio ambiente que pueden afectar la comunicación, tales como: distancia, ruidos, o deficiencias con los medios que utilizamos para comunicarnos: teléfono, micrófono, grabadora, interfono, televisión, etc.

Barreras fisiológicas: Esta sí se refiere a las personas, a las deficiencias físicas que se puedan tener para poderse comunicar, en el caso del:

Emisor: voz débil, pronunciación defectuosa

Receptor: Sordera, problemas visuales.

Barreras Psicológicas: Esta es ocasionada por la relación en ese momento entre el emisor y el receptor, por situaciones de aceptación o de rechazo entre las partes puede haber sentimientos emocionales, tales como: tristeza, temor, odio o alegría que provocan que la persona no oiga lo que se dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

Por lo tanto es recomendable según Jorge Barajas Medina en “Curso introductorio a la administración” Pág.. 102:

- *Utilizar un lenguaje sencillo y adecuado al nivel cultural del receptor*
- *Seleccionar los medios de comunicación que le faciliten al receptor la comprensión del mensaje.*
- *Atender las actitudes y expresiones no verbales, puesto que comúnmente reflejan diversas respuestas acerca del mensaje: comprensión, confusión, rechazo, aceptación, etc.*
- *Comprobar mediante la retroalimentación que el mensaje ha sido fielmente interpretado por el receptor.*

Existen varias especies de comunicación, dependiendo del punto de vista que se desee analizar, viéndola por el contenido que tiene se puede dividir en formal o informal, siendo la primera la que se da en todo organismo, es la que tiene un contenido deseado u ordenado por la empresa y se transmite por los canales señalados por la empresa. Ejemplos de las mismas son los reportes de trabajo, las órdenes, o una queja presentada dentro de un sistema.

Y la segunda es la que se da por el simple hecho de ser seres humanos que tienen la necesidad de comunicarse, no se refiere a las cosas que la empresa desea que se comuniquen, ni sigue los canales fijados. Ejemplos de ella son los chismes, los comentarios, etc. Esta comunicación es más rápida que la primera, más enérgica y difusiva, dado que suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales teniendo una buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc.

Viéndola del lado del receptor puede ser individual si va dirigida a una persona en específico por lo cual es muy enérgica o general cuando se da a un grupo de personas sin precisar nombres.

Según la obligatoriedad que se espera en la respuesta puede ser imperativa, con la cual se esta exigiendo que se de una respuesta precisa ya sea con una acción, una omisión, un cambio de actividad, etc. Exhortativa es cuando se espera que ocurra una acción sin imponerla de manera obligatoria y la informativa que es con la que comunicamos algo sin esperar una respuesta inmediata.

La comunicación se puede dar en forma oral, ya sea de manera personal, telefónica, por interfono, etc., o se puede dar también y de manera escrita o gráfica, lo importante es saber escoger la más adecuada según lo que vayamos a comunicar.

Se da también en dos sentidos diferentes uno es de manera vertical y el otro de forma horizontal. La primera se usa de un nivel a otro y se puede dar ya sea de manera descendente o ascendente. Para hacer uso de la descendente nos apoyamos de políticas, reglas, instrucciones, órdenes o informaciones, y una manera de proyectarlas, podría ser mediante los manuales de organización, gráficas, avisos en tableros, los folletos, cartas de la gerencia, periódicos o revistas internas. Y para la ascendente podemos utilizar reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas y encuestas de actitud.

Por otro lado dejamos la comunicación horizontal que se da entre personas del mismo nivel y se puede dar con el uso de juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Los principios de la comunicación son tres. Uno de ellos nos dice que la comunicación es bilateral, se da entre un emisor y un receptor, quienes durante la misma cambian sus papeles constantemente, mientras mayor sea esta bilateralidad, la comunicación va a ser más enérgica y efectiva, este principio es conocido como bilateral.

Otro es el que nos dice que la comunicación debe revisarse constantemente, dado que por su naturaleza tiende a ser más difícil, si no se tiene el cuidado de mejorarla permanentemente. Se deben de cuidar los canales de comunicación que se estén utilizando dado que tienden a ser obstruidos y no todos nos sirven de la misma manera para transmitir algún tipo de mensaje. Los de tipo ambiental suelen presentar muchas dificultades para que una comunicación se dé de manera efectiva.

Y por último, la comunicación debe de servir siempre como un medio, así que dependiendo de la importancia de nuestro mensaje vamos a hacer uso de ese medio, escogiendo si debe de ser más o menos costoso, difícil, etc.

AUTORIDAD

Ahora hablemos de lo que es la autoridad y el mando en la empresa. Respecto a la primera Agustín Reyes Ponce “Administración de Empresas teoría y práctica” Pág.. 316 nos dice que es “.... *la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos....*” y la segunda la define como “..... *el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada.....*” puede decirse que es “*la autoridad puesta en acto*”.

Como tipos de autoridad tenemos la formal, operativa, técnica y personal.

Formal:

Se recibe de un jefe superior para ejercerla sobre algún subordinado, u otras personas. Este tipo de autoridad se encuentra establecido en la estructura organizacional de la empresa. Y cualquier rompimiento que se diera en esta cadena haría nula el ejercicio de la misma autoridad. Esta autoridad se puede dar de forma lineal o funcional, según si se esta ejerciendo en una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe o por varios jefes que manden a un mismo grupo pero sobre funciones diferentes. Esta autoridad la tienen las personas para que se lleven a cabo acciones.

Operativa:

Este tipo de autoridad no recae específicamente en las personas, más bien lo hace sobre las acciones, por ejemplo se puede tener la autoridad para comprar, para cerrar una venta, etc.

Es sobre operaciones, claro que estas decisiones son respetadas y obedecidas por otras personas pero aquí lo que atiende es la acción. Aquí la autoridad recae en las acciones aunque la lleven a cabo las personas.

Técnica:

Es la autoridad que logra tener una persona por el prestigio y la capacidad que le han dado ciertos conocimientos teóricos o prácticos adquiridos en cierta materia. Es la que tienen los profesionistas, algún técnico, o experto, donde las opiniones que aporten son fácilmente admitidas por la capacidad y pericia que se les reconoce. Esta autoridad no descansa en la comunicación que se nos haya dado, mas bien lo hace en la aceptación y convencimiento de lo recomendado pues lo estamos oyendo de una persona experta en la materia. Este tipo de autoridad es la que tienen los jefes staff.

Personal:

Esta autoridad esta estrechamente ligada con el liderazgo pues la adoptan ciertos hombres y/o mujeres por sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. Y se puede tener sin haber adquirido ninguna autoridad formal.

La autoridad formal y operativa debe de ser fortalecida por la técnica y personal. Se pueden tener las dos primeras pero si no se cuenta con los conocimientos y la personalidad de jefe, fácilmente la autoridad formal y operativa se van desvaneciendo, y lo que sucede es que surge un jefe no designado (un líder, un jefe inferior, etc.) dada la necesidad que tienen los grupos humanos de tener un jefe, teniendo posiblemente una duplicidad de mando y sufriendo los daños que esto trae a toda organización.

Ligado con lo anterior Francisco Javier Laris Casillas nos da a continuación algunas cualidades y características ideales para un buen directivo:

Cualidades

- Fe en el objetivo
- Don de mando
- Espíritu de previsión
- Persistencia
- Humildad
- Valor

Características

- Energía física y equilibrio nervioso
- Sentido del fin y de la dirección
- Entusiasmo
- Fe
- Amistad y afecto
- Integridad
- Conocimientos técnicos
- Decisión
- Inteligencia
- Habilidad para enseñar

Para poder mandar se debe de determinar lo que debe hacerse que es una función meramente directiva, en segundo término cómo debe hacerse que es la función administrativa y finalmente vigilar que lo que debe hacerse, se haga, esta es la parte supervisora o ejecutiva.

El mando se lleva a cabo con la ayuda de las órdenes o de las instrucciones.

Las órdenes son la manera en que un superior transmite a su subordinado una indicación sobre un caso en particular, ya sea de que se realice algo o bien que se deje de hacer.

Los elementos que intervienen son: la emisión, la ejecución y la verificación.

Por su parte las instrucciones se refieren a acciones que se deben de realizar en una serie de casos idénticos o similares, que se presentan en forma repetida.

Se diferencia una de la otra en que las órdenes son sobre algún caso en particular y las instrucciones son para indicar las acciones que se llevarán a cabo en un caso que se presenta con significativa frecuencia.

Una orden surge en el momento que nos enfrentamos a un caso específico por lo cual en muchas ocasiones tendrá que transmitirse de manera verbal, pero una instrucción, como ya se sabe que la situación se va a presentar entonces es conveniente tenerlas por escrito.

En el proceso administrativo son muy importantes las decisiones, dado que no se puede tomar el control de ningún plan, si no se ha tomado alguna decisión.

Tomar decisiones no es fácil, dado que en cada decisión influyen muchos elementos tangibles, intangibles, conocidos, desconocidos, emociones, o razones, y por lo tanto cada decisión es irrepetible.

Y para tomar una decisión no se va a contar nunca con el mismo entorno, dado que la técnica para tomar una decisión va a variar por la persona que la toma, y con circunstancias diferentes. No hay ninguna receta secreta sobre como tomar decisiones que nos lleven al éxito, pero sí se cuenta con un método que puede ayudar a tomar decisiones el cual esta compuesto por seis pasos:

- **Identificar primeramente con toda claridad el problema en sí.**
- **Checar que se cuente con toda la información necesaria al respecto**
- **Plantear los diversos cursos de acción que se podrían tomar y valorar cada una de ellas con respecto a la otra.**
- **Eliminar las diversas alternativas de acuerdo a su valor.**
- **Tomar todas las decisiones complementarias a aquella que estamos escogiendo (quién las llevará a cabo, cuándo, con qué medios, etc.)**

- Finalmente poner un sistema de control de resultados donde podamos ver que se esta logrando el objetivo para el cual fue tomada la decisión. Poder ver los efectos de nuestra decisión y corregir o mejorar lo no previsto.

Se cuenta con diferentes medios que nos ayudan a mandar con mayor eficacia. Por ejemplo, respecto a la disciplina si recibimos la esperada que sería una disciplina positiva entonces se pueden otorgar recompensas que son las que nos ayudarían a ejercer el mando o de lo contrario con una disciplina negativa se ejercen entonces las sanciones o los castigos. Está también la calificación de méritos donde uno se puede apoyar de la comparación, escalas o listas checables, otros medios son los sistemas de sugerencias, los estímulos para las sugerencias, sistemas de quejas o entrevistas como auxiliar del mando.

DELEGACION

Administrar es también hacer a través de otros, por lo cual es importante delegar tanto autoridad como responsabilidad. “La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte”

Entendiendo que delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que lleve a cabo alguna de nuestras funciones, se pueden ver tanto las ventajas como las desventajas que esta actividad conlleva.

Algunas ventajas de la delegación es que permite a los jefes evitar detalles innecesarios, para así poder hacer mejor uso de ese tiempo y hacerse cargo de otras actividades, con las cuales pueda contribuir en un valor mayor a la empresa, con lo que se consigue aumentar la eficiencia administrativa, dado que el jefe puede atribuir mas en las actividades que son propias de su puesto, como hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etc.

Ayuda a la especialización, dado que se suele delegar sobre alguna actividad en especial.

Y permite que las decisiones se tomen estando más apegados a la realidad, por ejemplo una decisión sobre el personal es más factible que la tome un jefe inferior a uno superior dado que este ultimo no esta tan enterado de todos los detalles que pudieran afectar esta decisión. No tiene tanto contacto con ellos como lo tiene el jefe inferior.

Por su parte existen también algunas desventajas al delegar como es perder el control, perder la unidad de mando o puede generar falta de uniformidad.

Tipos de delegación

1. General y Concreta
2. Temporal o ilimitada
3. Lineal, funcional o staff
4. Individual y colectiva
5. Delegable o indelegable

General y Concreta: Es general cuando se delega a alguien todas las actividades específicas de un departamento, o sección para el cual lo nombraron jefe y es concreta cuando tan solo se le delegan algunas de las funciones.

Temporal o ilimitada: Como su nombre lo indica se refieren al tiempo; temporal cuando tan solo se le delegó por un tiempo determinado (para suplir a alguien) e ilimitada cuando no se marca por cuanto tiempo se va a hacer cargo de lo delegado.

Lineal, funcional o staff: lineal si se esta delegando como jefe único sobre un grupo. Funcional si se le delega de manera que tenga autoridad compartida con otros jefes cada uno sobre una función diferente o staff cuando no se tiene una autoridad formal dentro de la organización pero que se va teniendo por la capacidad que se demuestre, el prestigio adquirido o el convencimiento que se logre.

Individual y colectiva: Según se comunique a una sola persona o a un comité.

Delegable o Indelegable: Delegable si se tiene la posibilidad de delegar esa actividad delegada a alguien más, o indelegable si lo anterior no es posible.

Para delegar se debe de cumplir con ciertas reglas:

- Basado en el principio de “delegación – control” se deben de tener controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
- Debe delegarse basado en políticas y reglas, delegar una función a alguien y no darle la capacidad de decidir, realmente no se le esta delegando nada, así que se debe de hacer uso de los instrumentos

técnicos para delegar, como políticas, que le permite a los nuevos jefes tener un campo sobre el cual pueden decidir.

- Debe de haber delegación en el personal más preparado, cualquier actividad que se delegue tiene su importancia, así que se debe de delegar en personas que sepamos que tienen la capacidad necesaria para poder llevarla a cabo. Al dar un cargo se debe de dar también capacitación y adiestramiento al respecto.
- Evitar la delegación por ensayo y error: al delegar se deben de definir las responsabilidades y la autoridad de cada jefe, se deben de señalar el sistema de delegación, el tipo de autoridad y los elementos de la misma delegación.
- Delegar gradualmente, pues hacer el cambio de una organización centralizada a descentralizada puede ocasionar muchos daños por lo cual se sugiere hacerlo de manera gradual
- Se debe de adiestrar a los jefes delegados para que así puedan venir “con decisiones” y no “por decisiones”. Inicialmente se les ayuda a tomar las decisiones pero poco a poco el objetivo es lograr que ellos las tomen.
- Delegar conforme al tramo de control lo vaya permitiendo de manera eficiente. En cuanto un tramo de control empieza a entorpecer las funciones entonces hay que delegar.
- Mientras mayor sea la delegación, se debe de cuidar que la comunicación sea mejor.

Sistemas de delegación existen dos:

La delegación general: Aquí se delega toda la autoridad sobre el departamento tan solo se le va a señalar al nuevo jefe las cuestiones por las cuales no debe decidir y tiene que ponerlas a consideración de los superiores. Los limitantes pueden ser de:

Tiempo: no poder aprobar programas que excedan de un año por ejemplo

Por monto: No poder autorizar créditos mayores a \$100.000.00

Por función: No poder cambiar la organización de su departamento.

La delegación sobre funciones concretas: Se le menciona al jefe los detalles únicos por los cuales debe decidir quedando claro que cualquier otra circunstancia la tendrá que reportar a los superiores para que estos decidan.

SUPERVISION

Queda otro aspecto importante para mencionar dentro de la dirección, y es la supervisión que es la que se encarga de ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

Esta actividad se lleva a cabo en todos los niveles de la organización pero es más estricta en aquella donde no se encuentran mayores jefes inferiores y se tiene a obreros o empleados que realizan las órdenes o instrucciones, así que estos jefes inmediatos se les suele llamar supervisores.

Es importante marcar la diferencia entre la supervisión y el control, dado que con facilidad se confunden. Se distinguen en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por un corto tiempo.

El supervisor es:

- El encargado directamente de la labor de vigilancia
- Es el punto de unión entre los directivos y la fuerza trabajadora y empleados, pues tiene contacto tanto con unos como con los otros.
- También es un punto de comunicación entre estas dos partes por un lado transmitiendo lo que serían las órdenes, informaciones, motivaciones, etc. y por otro lado las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc.

Muchas de las deficiencias en una empresa se pueden deber a la mala aplicación de este elemento dentro de la misma, cuando no se le tiene el cuidado necesario de capacitar a este elemento.

Como en todo, existen reglas para la supervisión:

De la unidad del cuerpo administrativo: “Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes”

De la doble preparación: “Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe”. Es claro que un supervisor debe de ser bueno para la actividad que esta supervisando pero no debemos de perder la idea de que esta también como supervisor y por lo tanto debe de tener conocimientos y capacidades de tal. Fayol dice que debe de tener tanto la técnica de lo que va a manejar, así como la técnica administrativa.

Del fortalecimiento de la autoridad supervisora: “La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él. Hay que dotar a los supervisores de toda la fuerza que necesitan para poder ejercer su

función y que sean vistos como una autoridad. Esto para lograr supervisores responsables.

Algunas de las funciones que llevan a cabo los supervisores son:

- Distribuir el trabajo
- Saber tratar a su personal (relaciones humanas)
- Calificar a su personal
- Instruir a su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- Realizar entrevistas con éstos.
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas a su cargo
- Coordinarse con los demás jefes
- Requiere, sobre todo, mantener la disciplina.

CONTROL

Cuando se realiza cualquier actividad, siempre se esta esperando tener un resultado, en el control se hace la medición de los resultados que realmente obtuvimos y se comparan con aquellos que esperábamos, para poder aplicar medidas correctivas, mejorar y formular nuevos planes.

En esta ultima parte del proceso administrativos se recolectan los datos y se conoce el grado de la realización de los planes.

Es importante dado que cierra lo que es el proceso administrativo, controla los resultados los cuales son un medio de previsión, y se va creando un circulo en el manejo de la empresa. Se da en todas las demás partes de las funciones administrativas, se controla la organización, la dirección, la integración, etc., es un medio de administrar cada una de estas funciones. Ayuda al control interno, pues por medio de él se puede detectar algún fraude, o descubrirlo rápidamente. Permite disminuir la posibilidad de error, provocando malas decisiones, y conflictos entre el personal.

Al desarrollarlo se cuidan algunos principios:

Del carácter administrativo del control: El control se entiende en dos formas: la función, que es la que nos ayuda cuando delegamos al tener un sistema de control y la operativa que es cuando de manera activa se lleva algo técnico como alguna gráfica de Gantt, un trazo de Red, etc. para verificar si se esta llevando bien o no respecto a lo establecido.

De los estándares: Un control no se puede llevar a cabo si no se fijan previamente los estándares de medición, y mientras mas específicos sean, y más cuantificables sean nuestro control va a ser más efectivo. Para poder controlar algo es necesario valorizarlo, ver si realmente se cumplió lo esperado en lo realizado, y necesitamos tener un parámetro de comparación para poder determinar en que medida se cumplió y para eso nos apoyamos de los estándares.

Del carácter medial del control: Agustín Reyes Ponce dice en “Administración de empresas, teoría y práctica segunda parte” Pág.358 *Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.*

Ni muy, muy, ni tan tan, es lo que nos dice este principio, el tener un control es muy bueno, pero no se debe de exagerar en este proceso, en ocasiones se cae en el problema del “especialista” que tanto quiere controlar una función que puede ser que el control sea más costos, o consuma mas tiempo que la función en sí, y es cuando ya se vuelve un problema pues no justifica los beneficios que se esperan de él. En cambio es malo cuando no se le da la importancia adecuada pues se piensa que sus resultados pueden ser muy tardados, o que sea muy difícil de aplicar, o de cuantificar y no se lleva un control adecuado, así que como bien lo dice Reyes Ponce se debe de usar en medida que sus beneficios lo justifiquen.

Del principio de excepción: El control es mucho más rápido cuando se aplica en las actividades que no se logro lo previsto, a que si se aplica en aquellas en las que sí se lograron los objetivos.

Las cosas están bien cuando se cumple con todo lo previsto, los problemitas surgen cuando se dan desviaciones que son imposibles de evitar, en estas desviaciones son a las que hay que enfocarse. La excepción se refiere a eso, a no preocuparnos por controlar todo al cien por ciento, claro hay que tener un control pero enfocarnos con más fuerza a aquellos detalles únicamente donde se están presentando las desviaciones.

Por ejemplo, podemos acordar que no se estarán dando reportes tan constantes cuando la actividad que se este controlando se desarrolle de la forma en que fue prevista y que se hará un reporte inmediato en cuanto se presenta algún tipo de anomalía, o que este arrojando resultados fuera de lo previsto, en el cual no se estén pudiendo lograr los objetivos, políticas, y estándares fijados, entonces es cuando requiere de toda nuestra atención hasta que vuelva a la normalidad.

Entonces es evidente que cuando no se reciben reportes sobre las actividades señaladas es porque se ha estado desarrollando de la manera prevista, los informes sobre desviaciones o cambios que hayan ocurrido se presentarán únicamente cuando existan desviaciones, de esta manera el control administrativo podrá ser más amplio, rápido y de mayor efectividad.

Esto convierte al cumplimiento de las actividades en lo normal y a las desviaciones de los planes en lo excepcional.

Davis y Donnelly et al. Han clasificado al control en tres partes que son el antes, durante y después de las actividades:

El control preliminar que es el que se lleva a cabo antes de que se realicen las operaciones, incluye la creación de las políticas, procedimientos y reglas que se crean para cuidar que las actividades planeadas serán ejecutadas de la manera correcta. El control concurrente que se lleva a cabo durante las actividades, en el mismo momento de su acción, esta formado por la dirección, vigilancia y la sincronización de las actividades y por ultimo el control de retroalimentación que se realiza una vez terminada la actividad con el uso de los resultados para corregir las posibles desviaciones que se podrían presentar en un futuro del estándar establecido.

CONTROL PRELIMINAR

Cuando se reciben los resultados sobre una actividad, ya no se pueden mejorar esos resultados, se podrá prevenir las siguientes actividades, pero sobre esos resultados en especifico no se puede hacer nada por mejorarlos dado que la actividad ya se realizo, así que con este tipo de control se trata de establecer una medida controladora preventiva, limitando las actividades por adelantado, por medio de políticas y procedimientos, para que la actividad se prevea de la manera mas adecuada y controlarla antes de que se lleve a cabo.

Se establecen políticas sobre las cuales se van a estar tomando las decisiones y procedimientos que van a marcar las acciones especificas que se deben de realizar.

Estas políticas y procedimientos de control parten del proceso de planeación y son de gran ayuda para poder llevar un adecuado control.

Ejemplo

Un gerente de ventas puede tener la política de que todo cambio en precio respecto a los precios publicados debe ser autorizado por escrito por

el gerente, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. En realidad, esto aclara la política existente y proporciona control al gerente de ventas, el que puede saber qué es lo que pasa y ejerce reglamentación y restricciones sobre ello.

CONTROL CONCURRENTENTE

Se lleva a cabo durante la actividad, y es el centro de importancia en un sistema de control de operaciones. En la producción por ejemplo los esfuerzos están dirigidos a producir la cantidad adecuada en el tiempo preciso. En una aerolínea por ejemplo es de vital importancia dado que se tiene que controlar que el personal de equipaje ponga las maletas correctas en los aviones indicados en el tiempo preciso. Ayuda a garantizar que la actividad se llevará a cabo en el tiempo especificado y cumpliendo las condiciones requeridas.

CONTROL DE RETROALIMENTACION

Como se lleva a cabo ya una vez terminada la actividad, se trabaja con los resultados, pudiendo apreciar si se esta cumpliendo con los objetivos previamente fijados y establecer medidas correctivas. Este tipo de control sirve como fijador de objetivos, procesador de información, censor de control, y de resultados esperados.

El control de retroalimentación, implica el siguiente circuito según Harold Koontz y Heinz Weihrich página 643:

- *Desempeño deseado*
- *Desempeño real*
- *Medición del desempeño real*
- *Comparación del desempeño real con las normas*
- *Identificación de desviaciones*
- *Análisis de causas de desviaciones*
- *Programa de acción correctiva*
- *Instrumentación de corrección*
- *Nuevamente establecer el desempeño deseado.*

SU PROCESO Y SUS REGLAS

1.-Se establecen las normas, los medios de control y los estándares que se van a utilizar en cada actividad en específico, esto es función del administrador, luego el técnico en el control se encarga de hacer las operaciones de recolección y concentración de datos, luego este con ayuda del administrador hacen juntos la interpretación y valoración de los

resultados y finalmente el administrador utiliza los resultados para tomar decisiones.

2.-Hay muchas maneras de controlar los diversos problemas que se presentan en las empresas de hoy en día, pero estos son de gran variedad, así que se debe de escoger un sistema de control que sea estratégico para la empresa que se este trabajando, buscando que conteste por ejemplo, preguntas como las siguientes:

- ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
- ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
- ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
- ¿Qué informará mejor sobre “quien” es responsable de las fallas?
- ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
- ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

3.-En los sistemas de control se debe de poder apreciar, en todo lo posible la estructura de la organización, dado que esta es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control.

Los controles dejan de ser útiles, cuando únicamente se entregan datos sin ningún análisis o interpretación.

4.-Al establecer un control se debe de apreciar su naturaleza y la de la función controlada, para poder determinar el que más sirva. Y para poder apreciar la naturaleza de los controles se toma en cuenta la clasificación de los medios de control:

Instrumentales

1.- Físicos

- Cualitativos: agudeza, color
- Cuantitativos: número de piezas, faltas, etc.

2.- Gráficos

- No monetarios: subjetivos, objetivos.
- Monetarios: Presupuestos.

5.- Los controles deben de ser flexibles: Dice Eduardo J. Mancillas Pérez en “La auditoria administrativa, un enfoque científico” Pág. 90: *Los controles deben ser flexibles, si partimos del hecho de que los planes deben ser*

flexibles, en consecuencia los sistemas diseñados para controlarlos también deberán ser flexibles, para poderse adaptar a los cambios de los planes.

6.- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones para poder corregirlas en el menor tiempo posible, el control "histórico" no da gran ayuda pues es sobre el pasado, y cuando reporta una corrección ya es imposible realizarla. Esa es la razón de tener actualizados los controles.

Jorge Barajas Medina en "Curso introductorio a la administración" Pág. 108 propone como medidas correctivas:

- *La revisión de objetivos*
- *Modificación de políticas y reglas*
- *Cambio de procedimientos*
- *Proporcionar entrenamiento al personal para mejorar el desempeño en el trabajo*
- *Utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas; en este caso convirtiéndose la función de dirección la parte integral del control.*

7.- Los controles deben de ser entendidos por todas las personas que han de utilizarlos, por lo mismo la necesidad de limitar "tecnicismos". Algunos especialistas hacen lo contrario, volviéndolos poco funcionales para la empresa con el solo hecho de "hacer valer su trabajo", retrasando la actividad de la empresa. Así que un control eficiente solamente se podrá dar cuando todas las personas que hacen uso de él lo puedan entender perfectamente, por lo anterior es importante entregar los sistemas e información de control de acuerdo a como el administrador que valla a hacer uso de ellos le sea más fácil de comprender y así ejerza bien su función de control. Hay quienes prefieren la información de manera muy compleja, otros con simples gráficas otros de forma de historieta, etc.

8.- La alta gerencia tiene muchas actividades que realizar, y requiere que la información que le llegue sea lo más concreta posible y fácil de apreciar, por lo que se recomienda que en materia de control se haga llegar lo más concentrado posible, haciendo uso de gráficas, ya sea de simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc., para que su apreciación sea más rápida y fácil de digerir, aprovechando todos los beneficios que las técnicas de estadística nos puede proporcionar.

9.- Los controles nos deben de conducir de alguna forma hacia la medida correctiva, pues no deben de decirnos únicamente que algo está mal, nos

debe de reportar también, “dónde esta el problema, porqué, quién es el responsable, etc.”, y entonces ya tenemos los puntos sobre los cuales hay que trabajar.

10.- Los pasos principales que se llevan a cabo en un sistema de control, según George R. Terry en “Principios de administración” Pág. 621 son:

- *La medición de lo que se ha hecho.*
- *La comparación de lo hecho con el patrón o estándar, y a la investigación de la diferencia, si la hay.*
- *La corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.*

11.- Algunas de las utilidades que tiene el control para una empresa es servir como seguridad en la acción realizada, corrección de las anomalías, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación general y como motivación del personal.

12.- Los controles deben adecuarse a la cultura organización de cada empresa.

A continuación se menciona las principales áreas de control que pueden existir en una empresa, y sus principales controles:

1.- De ventas

- Por volumen total
- Por tipo de artículos vendidos
- Por volumen de ventas estacionales
- Por el precio de los artículos vendidos
- Por clientes (al menos los principales)
- Por territorios
- Por vendedores
- Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro inmediatamente anteriores
- Por costos de los diversos tipos de ventas.

En esta área con mayor razón se recomienda expresarlos gráficamente para poder observar y analizar “tendencias”, puntos débiles, etc.

2.- De producción

- Control de inventarios. (De materia primas, partes y herramientas, productos, tanto sub. ensamblados como terminados, etc.).

- De operaciones productivas. (Fijación de rutas, programas y abastecimientos).
- De calidad (Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etc.).
- De tiempos y métodos de operación. (Con base en estudios de tiempo y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores).
- De desperdicios. (Fijación de sus mínimos tolerables y deseables).
- De mantenimiento y conservación. (Tiempos de máquinas paradas, costos, etc.).

3.- Contables y financieros

- Los estados financieros
- Sistemas de contabilidad de costos
- Auditoria interna y externa
- Control de depreciaciones y adiciones
- Control de efectivo en caja
- Control de recuperación de inversiones
- Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa
- Control de acciones, obligaciones y valores en general

Por lo importante que resulta esta área sus medios de control pueden ser útiles para otras secciones, por ello es importante la intervención de los contadores en ellos.

4.- De la calidad de la administración

Se ven todos los controles relacionados con la administración, algunos ejemplos son:

- Calificación de méritos
- Diagramas de proceso
- Diagramas de flujo
- Administración de personal, producción, ventas, etc.

5.- Controles generales

En esta categoría entran como controles generales todos aquellos instrumentos de los cuales nos podemos valer en todos los campos y con toda clase de fines, tales como: los reportes, las gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

Uno de los instrumentos existentes, es el control de controles que es el que se preocupa por estar al pendiente de que los ejecutivos reciban a tiempo

los informes, los reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc. que van a ocupar en la toma de sus decisiones.

La forma de realizarlo puede ser desde una manera muy especializada donde se realizan cuadros, en los cuales en la parte vertical se pongan los días del mes y la parte horizontal los tipos de reportes o controles, marcando con una tachuela de algún color por ejemplo para cada reporte en el día que deba de recibirse, y da una visión de todos los que deben de existir. En esta manera de hacerlo tiene la ventaja de que con cada reporte que se reciba se quita la tachuela correspondiente y las demás nos quedan como recordatorios de los que están quedando pendientes, y así no se nos olvide el estarlos exigiendo. La otra manera más sencilla de hacerlo puede ser con una simple agenda en la que se anote en cada día lo que se debe de recibir y solicitar, en caso de no ser enviado.

Otra sistema para hacer esto es por medio de gavetas en cada cual se le marca la fecha del mes, y con la ayuda de tarjetas que se colocan en cada día, estas tarjetas tienen el nombre del reporte que ha de recibirse o enviarse cada día, y conforme se vallan recibiendo se van quitando las tarjetas, y en los casos que no se reciba algún reporte que deberíamos de haber recibido un día en específico, entonces se pasa esa tarjeta al día siguiente quedando como un recordatorio constante para exigirlos.

Algunos sistemas modernos:

- **Administración por objetivos**
- **Gráficas de Gantt**
- **Trazo de Red**
- **Gráficas de control**

Administración por objetivos: Es fijar un objetivo y coordinar todos los recursos para el logro del mismo entre jefes superiores e inferiores, donde se debe de tener pleno apoyo de la gerencia.

- **Se identifican las metas generales de la empresa**
- **Se convierten en estándares**
- **Hacen revisiones y ajustes en los planes generales y sobre todo en la organización de la empresa.**
- **Cada jefe inferior debe tratar de fijar dentro de los objetivos generales el de su departamento en forma cuantitativa.**
- **El jefe superior debe ver que los objetivos de sus subordinados se puedan coordinar entre sí.**

- **Discutir con cada uno de ellos lo que han señalado. Esto puede provocar la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales.**
- **Revisar cada período de tiempo determinado, lo que se pudo o no lograr según los estándares.**
- **Hacer modificación de metas (reducirlas, aumentarlas o desecharlas).**
- **Al termino del período crear estándares para el siguiente objetivo.**

Gráficas de Gantt: Es un método utilizado para controlar el factor tiempo en cada actividad, en sentido vertical se ponen las actividades a realizar y en el sentido horizontal la unidad de tiempo estimado para realizarlas y con una barra se van marcando las actividades que se hallan realizado según el tiempo marcado. Y al final se comparan las barras de las actividades planeadas a realizar en cierto tiempo con el tiempo que realmente nos tomo para llevarlas a cabo. Este método es de gran ayuda en el área de producción.

Trazo de Red: Es el diseño de una red de actividades donde se pueden ver la secuencia de estas, el tiempo de iniciación, duración y terminación de cada actividad, así como del proyecto en general, podemos también detectar las actividades críticas que son las cuales pueden determinar el tiempo del proceso pues no se puede avanzar hasta que todas las actividades se hallan realizado y por último las relaciones de dependencia que hay entre las actividades de un proyecto.

Este diseño se representa por:

○ **Nodos o eventos** que marcan el inicio o termino de una actividad, estos se pueden marcar con números para ver la secuencia de las actividades.

—> **Flechas:** Que representan las actividades. Debajo de ellas podemos marcar el tiempo que se lleva en cada actividad.

Gráficas de control: Estas sirven para que un operario sepa si esta trabajando de forma satisfactoria en comparación con lo especificado. Se hace una recolección de datos y se establece un promedio y las desviaciones estándar. Estas cifras se comparan con las especificaciones marcando así un límite superior y uno inferior donde todavía el trabajo es satisfactorio por las especificaciones y cuando rebase esos límites es porque se salio de control de lo deseado y es entonces cuando es necesario meter medidas correctivas.

Control Interno

Las personas que se dedican al control no deben de hacerlo de manera rutinaria, deben de estar pensando siempre en maneras nuevas para llevarlo a cabo, donde siempre se tenga una explicación sobre algún caso en particular.

El Instituto Americano de Contadores Públicos en su boletín 1948 dice:
El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión de las políticas prescritas por la dirección.

Y el Prof. Joaquín Gómez Mofín, C.P., lo define así:

El control interno es un plan ordenado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera, que la administración de un negocio pueda depender de esos elementos para obtener una información segura y proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.

Todos los métodos de control (estadísticas, gráficas, cuadros, reportes) son medios para formar un juicio y poder tomar una decisión, la cual va a estar basada en estos instrumentos, y son el resultado final de la apreciación personal del ejecutivo que este haciendo uso de ellos.

Los elementos que se distinguen son:

- La contabilidad
- La sistematización de funciones del personal
- Arreglo de los procedimientos para manejo y registro de las operaciones.

CAPITULO III

PREVISIÓN

- 1. ¿Qué haces como empresa?
Vender plantas y hacer jardines**
- 2. ¿Cuál es tu función en la sociedad como empresa?
Embellecer la ciudad, dar alegría a una casa o a cualquier inmueble.**
- 3. ¿Cuál es tu razón de existir como empresa?
Dejar una huella en la tierra, haciendo jardines para vivir bien. Darles a las personas el gusto de ver una casa bonita y que se sientan bien cuando lleguen a casa.**
- 4. ¿Cómo ves tu empresa en 6 meses?
Teniendo que crecer, en menos espacio.**
- 5. ¿Cómo la quisieras ver en 6 meses?
Me gustaría ver un vivero más sólido en cuanto a tener mejor calidad, donde pueda fijar ya un estándar y tener una mejor presentación del vivero donde todas las plantas luzcan y no se vean amontonadas.**
- 6. ¿Cómo la ves en 1 año?
Logrando todo lo anterior, teniendo más calidad y mejor presentación del vivero.**
- 7. ¿Cuál es tu mercado?
Constructoras, arquitectos, escuelas, particulares, jardineros.**
- 8. ¿Cuál es el que estas pretendiendo atacar?
Constructoras y tener mantenimientos fijos de empresas.**
- 9. ¿Cuál es el que atiendes?
Todos**
- 10. ¿Qué pretendes lograr con mi estudio?
Tener una mejor organización en todos los aspectos, contabilidad, presentación, etc.**
- 11. ¿Qué beneficios esperas tener?**

Tener mayor clientela de todo tipo (constructoras, arquitectos, escuelas, particulares, jardineros) Dar un mejor producto ofreciendo calidad de plantas y un mejor servicio en su trabajo.

12. ¿Cuáles son tus objetivos como empresa?

No tengo, pero quiero tener otro vivero, mejorar mi calidad y “crecer planta” (sembrar y hacer crecer su propia planta-producto)

13. ¿Por área?

Mantenimiento: Tener mejor maquinaria

Económico: Saber cuanto gano, cuanto gasto, etc.

Ventas: Aumentar mis ventas

Producción: Tener año con año planta crecida.

14. ¿Cómo empresario?

No estoy interesado en tener más en lo que a económico se refiere, lo que me interesa es tener una satisfacción personal, donde pueda beneficiar a la gente ofreciéndole mi servicio.

15. ¿Has marcado tiempos para dichos objetivos?

No

16. ¿Tus objetivos son conocidos por toda la empresa?

No.

17. ¿Qué opciones llegaste a considerar para lograr estos objetivos?

Ninguna, es como se me vayan dando, sin querer van surgiendo cosas que hace que se me den.

18. ¿Pensaste si habría algún factor que te limitara para poder realizar estas opciones?

El tiempo y saber delegar.

19. ¿Las investigaste?

Soy muy práctico, me baso en lo que me ha ocurrido en experiencias pasadas, platicando con mis compañeros del mismo giro y por la experiencia que he ido adquiriendo.

20. ¿Cómo?

Platicando, observando, y con la experiencia.

21. ¿Qué elementos consideras tener, que son los que te ayudan para poder llevar a cabo tus objetivos?

Que soy muy chambeador y entrón cuando tengo un objetivo claro, soy arriesgado y tenaz.

22. ¿Qué tanta seguridad tienes de que lo que piensas hacer, se pueda hacer?

Mucha, si sé que se puede hacer lo intento todas las veces que sea necesario, dado que se puede hacer.

23. ¿En que te basas para decir esto?

En que me conozco a mí mismo, la gente me conoce, sabe que si me comprometo en hacer algo, lo hago y por eso me apoyan, he logrado la credibilidad de la gente.

24. ¿Qué otra alternativa has pensado?

En prestamos, poner otro vivero, delegar, pero nunca en una sociedad.

25. Para tomar una decisión, ¿Cuál de los siguientes puntos te interesa analizar?

- El riesgo esperado, comparado con los posibles beneficios
- La mayor economía de esfuerzos
- El tiempo necesario para desarrollar cada alternativa
- La limitación de recursos con que pueda contarse.
- Otro: busco que mis plantas den estabilidad a las personas, y me gusta trabajar para las personas que están decididas sobre lo que quieren, si no saben la verdad ni las pelo porque me van a tener mucho tiempo inactivo, y lo que me interesa es estar siempre activo dado que así es mi personalidad.

DIAGNÓSTICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Previsión</p> <ul style="list-style-type: none"> — Previsibilidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Se observan indicios de una misión empresarial. ○ Tiene una visión clara de crecimiento 	<p>Previsión</p> <ul style="list-style-type: none"> — Previsibilidad <ul style="list-style-type: none"> ○ No hay misión empresarial definida de manera escrita ○ Le están limitando terreno ○ Tiene inventarios altos ○ Su mercancía se ve amontonada

- Ha pensado en algunas alternativas de crecimiento
- **Objetividad**
 - Tiene muy clara la actividad de su empresa
 - Se tiene objetividad en el manejo del negocio
 - Visualiza un mercado bien definido y segmentado
- Sabe en que áreas de su empresa puede crecer
- Empieza a visualizar objetivos
- Sabe lo que quiere hacer con cada una de sus áreas
- Busca satisfacer a su clientela y a él mismo
- Conoce muy bien sus limitantes como empresa y como empresario
- Esta relacionado con la gente de su rama
- Tiene una personalidad arriesgada sobre bases

- La calidad de su planta no es muy favorable
- No las ha llevado a cabo
- **Objetividad**
 - No hay una estrategia para abordar esos segmentos de mercado
 - No hay una división por segmento para atención (no es posible atender todos los segmentos a la vez)
 - No hay un (procedimiento) plan para atacar constructoras y mantenimientos fijos
 - No se ha logrado una organización deseable
 - No se tiene la clientela optima
 - No ha logrado la satisfacción de su trabajo
 - No hay objetivos claramente definidos por escrito
 - Su maquinaria no es del todo buena
 - No sabe cuanto gana y cuanto gasta
 - Pudiera producir su propia planta
- No ha explotado esta área de oportunidad para el crecimiento de su empresa
- No lo ha aprovechado al máximo para lograr el crecimiento de su

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Le gusta estar activo | <p>empresa.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> — Medición <ul style="list-style-type: none"> ○ | <ul style="list-style-type: none"> — Medición <ul style="list-style-type: none"> ○ No marca tiempos para sus objetivos ○ Los objetivos no se han estructurado en tiempos |

De acuerdo con lo que hemos planteado, en cuanto, a los diferentes autores consultados a lo largo del presente documento, la etapa de la Previsión supone hacer imaginaciones futuras de lo que nos puede suceder o no suceder en el camino de la actividad empresarial, es decir, en el desarrollo de las actividades que pensamos llevar a cabo dentro de la organización, institución, empresa o negocio. Por lo que después de haber hecho el presente cuestionamiento a la empresa objeto de estudio de la presente tesis, se puede concluir lo siguiente:

No obstante que se observa que se tiene la idea de lo que se desea hacer y del rumbo que se pretende tomar, la mayoría de este tipo de empresas y en particular ésta, no establecen por escrito los conceptos básicos de una previsión como son una misión, una visión, objetivos bien definidos, que den la orientación a su personal en la consecución de las metas que pudiera tener visualizadas.

Por otro lado, esta falta de puntos referenciales, tampoco le permiten ubicarse en un contexto competitivo, es decir, en relación a su posición en el mercado, no se establecen estrategias que le permitan tomar posición de ciertos segmentos que pudieran ser óptimos para su crecimiento y desarrollo.

Asimismo, acorde a nuestra teoría, es muy importante que se documenten las experiencias de pasadas previsiones, ya que ello también es un punto de partida, permitiendo a la gerencia establecer la mecánica de medición del avance de los objetivos que se establezcan

Propuestas:

- Definir claramente la misión de la empresa por escrito
- Crear estándares de calidad y trabajar en base a estos
- Elaborar estrategia de mercado por nichos

- Definir objetivos según la clasificación (generales, particulares, corto, largo plazo, básicos, secundarios, etc.
- Investigar factores positivos y negativos y hacer toma de decisiones
- Marcar objetivos en corto y largo plazo
- Forzarse a sí mismo al logro de los objetivos en el tiempo establecido.

PLANEACION

1. **¿Qué estas haciendo actualmente para lograr tus objetivos?**
Mantenimiento: Cambiando máquinas por nuevas
Calidad: No estoy aceptando la planta fea
Económico: No estoy haciendo nada
Ventas: Nada.
2. **¿Por qué optaste por esta alternativa.?**
Por los objetivos que tengo
3. **¿Tienes algunas políticas al hacer esto?**
Ninguna, tan solo en calidad, que sirva la planta.
4. **¿Qué estrategias llevas a cabo para el cumplimiento de tus políticas?**
No hay
5. **¿Cómo es el procedimiento que llevas a cabo?**
No hay
6. **Este procedimiento ¿Es seguido por quienes laboran contigo?**
No hay procedimiento
7. **¿Marcas tiempos para tus actividades?**
Si, pero los tiene en mente, no por escrito
8. **¿Cuánto tiempo requieres en cada actividad?**
Tiene una idea del tiempo que se tarda en cada actividad por la experiencia
9. **¿Cómo mides esos tiempos?**
Por experiencia
10. **¿Tienes registros de estos tiempos?**

Si

11. ¿Acostumbras presupuestar tus actividades con anterioridad?

Si

12. Sabes ¿Cuánto vas a ocupar de material, personal, herramientas, etc. para cada objetivo.?

No

13. ¿Verificas la efectividad de tu cálculo?

Con mi experiencia

14. ¿Tienes por escrito la forma en que estas realizando tu objetivo?

No

15. ¿En que te basas para hacer las cosas de esta manera?

En la experiencia

16. ¿Con qué frecuencia te sales de lo planeado?

Según mi clientela, yo trato de comprar planta buena, pero en ocasiones ellos dicen que no importa como venga pero que se las venda, y eso me hace salir de lo planeado obligado por mis clientes.

17. ¿Te das cuenta cuando lo haces?

Si

18. ¿Qué haces cuando te sales de lo planeado?

Trato de regresar a mi plan siempre que mis clientes me lo permitan.

19. ¿Qué tan eficaz es tu plan?

No sé.

20. ¿Sabes cuánto necesitas vender para cubrir tus costos.?

Los gastos fijos son los mismos, y sobre eso me baso.

DIAGNÓSTICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Planeación - Precisión	Planeación - Precisión

- Tiene iniciativa de elaborar planes
- Programa sus actividades
- Tiene experiencia en su trabajo
- Lleva a cabo presupuestos
- Tiene una idea de los recursos que ocupa en cada actividad
- La experiencia le ha dado confianza en sus cálculos
- Tiene bien identificados sus costos fijos
- └ Flexibilidad
 - Tiene flexibilidad en sus planes
- └ Unidad
 - Tiene muy en mente sus objetivos (no los olvida)
 - Cuida la calidad de su planta
 - Sus planes están basados en la experiencia

- Falta concretar bien los planes
- No tiene procedimientos
- No hay procedimientos a seguir
- No por escrito
- No tiene ningún instrumento de medición de sus actividades
- No verifica este calculo de manera formal
- No toma en cuenta, ni considera siquiera sus costos variables
- └ Flexibilidad
 - No ha elaborado estrategias de trabajo
 - Se sale de sus planes obligado por su clientela
- └ Unidad
 - No tiene políticas para trabajar
 - No ha plasmado por escrito la forma de lograr sus objetivos

Sabe las actividades que tiene que realizar pues todas van encaminadas a un mismo fin pero no las tiene planeadas, le falta establecer: políticas, procedimientos, estrategias, programas y presupuestos.

Le falta calendarizar sus actividades

No ha logrado ver a su empresa como un todo

No ha establecido herramientas de planeación

No tiene una visión escrita de la eficacia de sus planes

Hacer gráficas de Gantt para verlo
Le falta precisar sus planes.

Continuando con la lógica de este análisis, de acuerdo con la teoría ya expuesta, la planeación implica describir todo aquello que se pretende hacer para lograr la consecución de lo que se pre-visualiza, definiendo por tanto, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos, los cuales en conjunto es lo que denominamos el Plan de Acción, al que todas las áreas ajustarán sus propios métodos y mecánicas de trabajo.

En este sentido, La Casa de la Cascada observa una clara falta de planeación, es decir, se desarrollan sus actividades en función a la experiencia y en gran medida a una forma empírica de resolver las situaciones que se van presentando a lo largo de su desempeño, sin embargo, la carencia por escrito de los factores mencionados anteriormente, no le permiten la anticipación de situaciones fortuitas tanto en lo práctico como en lo teórico, ya que no cuenta con parámetros de medición que le permitan llevar a cabo comparaciones de su desempeño anterior y/o en condiciones parecidas, siendo muy fácil que caiga constantemente en cambios que no tiene previstos.

Propuestas

- Establecer y realizar estos planes más en forma para cada área de la empresa.
- Elaborar manual de procedimientos y Diagramas
- Implantar y comunicar procedimientos
- Calendarizar cada actividad limitándola en tiempos y llevar registros para comparar los rendimientos.
- Establecer instrumentos de medición para cada actividad y llevar registros.
- Establecer políticas de trabajo por escrito
- Perfeccionar planes con: políticas estrategias, procedimientos, programas y presupuestos.
- Enlistar estrategias de trabajo y seleccionar la más óptima
- Delimitar la flexibilidad en todo su plan

ORGANIZACIÓN

1. Dibuja tu organigrama
No tengo
2. Menciona que responsabilidades llevan a cabo en cada parte del organigrama

Pilar:

- **Vendedora**
- **Organizar un poco el vivero**
- **Ver las plantas secas**
- **Regadas**
- **Podadas, etc**
- **Con la ayuda de un empleado, que hace todo lo que ella ve mal**

Papá:

- **Fletero y cobrar.**

Genaro:

- **Ver que no tengan plaga o maleza las plantas**
- **Regar**
- **Acomodar plantas**
- **Cargar lo que el cliente compre**
- **Limpiar**
- **Organizar la bodega**

Gerardo:

- **Ver que plantas faltan**
- **Verificar que la planta este presentable (estéticas)**
- **Pagar a proveedores**
- **Llevar a los muchachos a los trabajos o mantenimientos**
- **Diseñar jardines**
- **Organizar al final los papeles del contador y llevarlos**
- **Pagar a los empleados.**

- 3. Menciona las actividades que se realizan**
- 4. Marca también quien reporta a quien sobre cada actividad**
- 5. Y quien recibe ordenes de quien sobre cada actividad**
- 6. Responsabilidades de cada área**

PERSONAL	RESPONSABILIDAD	ACTIVIDADES	REPORTA A:	RECIBE ORDENES DE
Pilar	Vendedora	Atender a los clientes	Se le olvida mucho	Gerardo
		Cobrar	Gerardo	
		chechar que la planta este bien	No lo hace	
		Entregar cuentas	Gerardo	
		Levanta pedidos	No siempre Gerardo	
		Verificar entrega de pedido	Gerardo	
		Reportarse con los clientes, para ver si se va a hacer o no	Normalmente Gerardo	
		Recibe dinero de apartados	A veces Gerardo porque él se da cuenta	
	Coordinar al empleado	Dar rondas para ver que todo este bien	Nadie	Gerardo
		Dar ordenes a empleado	Gerardo	Gerardo
	Elaborar facturas	Elaborar facturas	Gerardo	Gerardo
	Facturas por cobrar	Calendarizar la cobranza		Gerardo
		Se lo da al Sr. Jaime		
		Recibe cheque		
		Entrega de cheque		
	Abrir y cerrar vivero	Abrir a las 9:00 y cerrar a las 6:30	Gerardo	Gerardo
Sr. Jaime	Fletero	Llevar las plantas con un chavo	Pilar y Gerardo	Pilar y Gerardo
		Cargar gasolina		
		El cobro del flete se lo queda él		
	Cobrar	Recibe la nota	Pilar o Gerardo	Pilar o Gerardo
		Va a cobrar	Pilar o Gerardo	Pilar o Gerardo
		Entrega la cobranza, en efectivo	Pilar o Gerardo	Pilar o Gerardo
		A Gerardo y en cheque a Pilar	Pilar o Gerardo	Pilar o Gerardo
Gerardo	Presentación del vivero	Ver que no tenga plaga	Pilar o Sr. Jaime	Nadie
		Ni hierbas o maleza	Pilar o Sr. Jaime	Nadie
		Que tenga tierra suficiente	Pilar o Sr. Jaime	Nadie
	Pago a proveedores	Pagarles	Nadie	Nadie
		Apartado del dinero	Nadie	Nadie

7. Cuales son los mínimos requisitos con los que debe de contar la persona para ocupar alguno de los puestos.

Jardineros:

- Ser chavos (hombres)
- Fuertes
- Movidos y con creatividad
- Entre 16 y 30 años de edad
- Que no se vean tan “cholos”
- Limpios en su persona
- Respetuosos en general

Secretaria – mostrador

- Mínimo secundaria
- Presencia
- Que sea agradable
- Joven entre 20 y 40 años
- Casada
- Acomedida
- Con iniciativa
- Ordenada
- Puntual
- Honesta

Jardinero de planta

- Creativo
- Acomedido
- Que tenga mano
- Fuerte
- Joven entre 16 y 30 años
- Que sepa leer
- Mínimo sumar y restar
- Limpio
- Constante
- Y con flexibilidad de horario

8. Los responsables de cualquier actividad, ¿cuentan con la autoridad necesaria como para modificar cualquier cuestión sobre las que fuera responsable?

Si la tienen, pero se pasan

9. ¿Qué responsabilidades has delegado?

10. ¿En quien?

11. ¿Por qué en esa persona?

RESPONSABILIDAD DELEGADA	PERSONA A QUIEN SE LE DELEGO	PORQUE A ESA PERSONA
Contabilidad	Pilar	Porque así estaba ya estructurado
Papelería		
Atención de clientes fijos		
Abrir y cerrar vivero		
Mantenimiento del vivero		
Encargado de la tierra	Tranquilino	Es a quien le toca
Saber si falta o no y reportarlo		
quitar las hiervas		
mantenimiento de la bodega		
En el Sr. Jaime cualquier cosa	Sr. Jaime	Para ocuparlo en algo
Atención clientes		Porque le gusta
Llevar fletes		y porque es quien trae la otra
Algunos depósitos		Camioneta

12. ¿Tienes forma de saber que ha pasado con esa responsabilidad delegada?

Si, porque se quejan todos de los demás.

13. ¿Cómo?

Escuchando quejas y observando

14. ¿Hay alguien que sin autoridad apoye en el buen desempeño de la empresa?

Genaro y un poco Miguel

15. ¿Tiene alguna autoridad delegada esa persona?

No, es por conocimientos, influye en ellos la jerarquía, respetan mucho a quien los invito a trabajar ahí.

16. ¿Hay quien realice actividades en representación de otro?

El Sr. Jaime y se le pasan actividades.

17. Cuando contratas a alguien, esa persona ¿queda siempre bajo tus órdenes, o bajo las de alguien más?

Queda bajo mis ordenes, pero me gustaría que no fuera así.

18. ¿Cómo se toman las decisiones?

Con base al mercado, la experiencia y las ventas anteriores a clientes.

19. ¿Cómo describes el ambiente dentro de la empresa?

Ahora esta sano entre los chavos.

Entre Pilar y el Sr. Jaime es muy oscilante, al igual que entre Gerardo y el Sr. Jaime

Entre Gerardo y Pilar va bien.

DIAGNÓSTICO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> └ Especialización <ul style="list-style-type: none"> ○ Se tiene identificadas las actividades necesarias para desarrollar el negocio ○ Hay asignación de responsabilidades ○ Se saben los requisitos necesarios para ocupar un puesto ○ El personal está interesado en su trabajo ○ Tiene staff de apoyo └ Unidad de Mando <ul style="list-style-type: none"> ○ La empresa tiene un crecimiento horizontal └ Equilibrio de Dirección <ul style="list-style-type: none"> ○ Hay autoridad delegada ○ Delega en base a una estructura bien definida que tiene en mente ○ Tiene comunicación informal con su gente que le permite saber de sus quejas ○ Es muy observador y está al pendiente de lo que está pasando. ○ Tiene líderes informales que pueden ayudar al buen desempeño de la actividad 	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> └ Especialización <ul style="list-style-type: none"> ○ No están por escrito ○ No se tienen escritos formalmente ○ No es muy confiable └ Unidad de Mando <ul style="list-style-type: none"> ○ Desea un crecimiento vertical └ Equilibrio de Dirección <ul style="list-style-type: none"> ○ Abusan de esa autoridad para hacer otras cosas ○ No ha plasmado esa estructura ○ No hay un método de control de responsabilidades establecido formalmente ○ Hay una cultura laboral interna que perjudica la rotación de sus empleados toda vez que: alguno de ellos invita a otro a trabajar y el

- Sus decisiones se basan en el mercado, experiencia, ventas anteriores a clientes.

— Equilibrio de Autoridad

- Hay un ambiente tranquilo de trabajo

invitado resulta ser mas bueno, cuando es necesario que uno se retire, se retira el invitado sin importar que este fuera más bueno que el primero. Es un respeto entre ellos.

— Equilibrio de Autoridad

- Toda persona que entra queda bajo su mando cuando él desea un crecimiento vertical
- Un poco de conflictos con el Sr. Jaime
- Se reporta a dos personas sobre lo mismo

Como ya se vio en la teoría, en la etapa de la organización, nos vamos a preocupar por darle una estructura a la empresa donde estén plasmados la interrelación que debe de existir entre funciones, niveles y actividades interviniendo tanto elementos materiales como humanos para el buen funcionamiento de la misma.

En el caso en cuestión vemos que esta interrelación no esta claramente definida, dado que se hacen las cosas por separado sin ver ampliamente como una actividad afecta al resto de la empresa. Se tiene amplio conocimiento de las actividades que se tiene que llevar a cabo en este negocio más no se han sabido interrelacionar, no se ha tomado ningún formalismo al respecto y esto le crea desorganización lo cual no le ha permitido un crecimiento ordenado. Existe tanto la autoridad como la responsabilidad, y han sido delegadas de manera natural pero al no tener medios de control bien establecidos sobre estas actividades, ni una estructura bien definida, con facilidad la autoridad es brincada y no se entrega toda la información a quien tiene que ser entregada, esto ha provocado que en algunas ocasiones se dé la duplicidad de mando.

Por otro lado, se observa que se tiene buen conocimiento de qué estructura y qué crecimiento se desea tener, sin embargo no se ha llevado a cabo, pues aunque se ha logrado tener buen grado de autoridad, ésta no ha sido correctamente delegada en base al crecimiento vertical que desea tener.

La comunicación que tiene el personal de esta organización ha permitido conocer las inquietudes que éste va teniendo a lo largo de su desempeño, esta comunicación es de tipo informal.

Propuestas

- Marcar bien los departamentos con estas funciones.
- Hacer un análisis y descripción de puestos.
- Establecer organigrama de acuerdo a funciones y departamentalización conveniente, respetando sus líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación.
- Crear medios de control sobre las responsabilidades que tiene cada puesto.

INTEGRACION

1. ¿Tu personal cuenta con los elementos necesarios para poder llevar a cabo su trabajo?
Si, pero no los usan.
2. ¿Quién se encarga de las contrataciones?
Gerardo Uribe
3. ¿Cómo es tu proceso de contratación?
Por medio de recomendaciones y viéndolos físicamente
4. ¿Cuándo necesitas gente en dónde la buscas (fuente)?
Con mis mismos trabajadores.
5. ¿Cómo haces saber que necesitas gente (medios)?
Diciéndoles a los chavos.
6. ¿Con qué frecuencia contratas personal?
Contrato personal temporalmente más los fijos de siempre.
7. ¿Por qué?
Entran por trabajos específicos y se aburren, además se cansan de que les mande el patrón.

8. Haces uso de alguno de los siguientes elementos:
- ♣ Hojas de solicitud
 - ♣ Entrevista
 - ♣ Pruebas psicotécnicas y/o prácticas (aptitud, capacidad, temperamento-personalidad)
 - ♣ Encuestas (antecedentes)
 - ♣ Examen médico
 - ♣ Otros
9. ¿Cómo sabes que persona elegir para un puesto?
Por sus aptitudes, a unos les puedo encargar ciertas cosas pero a otros no.
10. ¿En que te fijas?
En aptitudes y cualidades.
11. En cuanto contratas a una persona, ¿Cuál es la primera información que le das?
Horarios, sueldos y de qué se trata el trabajo, concientizar que en ocasiones se alarga uno tantito a la hora de la salida.
12. ¿Se le hace algún tipo de introducción a la empresa?
Si
13. ¿Tratas de aprovechar las habilidades de tu personal?
Si
14. ¿Te preocupas por desarrollar esas habilidades?
Si, en los que veo que son buenos.
15. ¿Qué haces al respecto?
Si veo que son buenos como mecánicos les doy más herramienta.
16. ¿Hay algún tipo de capacitación que sea constante?
No
17. ¿Quién muestra las actividades a los trabajadores?
Tanto Gerardo, como Pilar o el Sr. Jaime dependiendo de en dónde sea la actividad.
18. ¿Tienes supervisores?
Si y no es quien encargue de cada trabajador.

19. Como supervisor sabe:

- ♣ Distribuir el trabajo
- ♣ Cómo contratar personal
- ♣ Cómo calificar al personal
- ♣ Como instruir al personal
- ♣ Como recibir y tratar las quejas de los empleados
- ♣ Como realizar entrevistas con ellos
- ♣ Como hacer informes, reportes, etc.
- ♣ Como coordinarse con los demás jefes
- ♣ Como conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.
- ♣ Como mejorar los sistemas a su cargo
- ♣ Como resolver los problemas que plantea la supervisión

20. ¿Posee tanto autoridad como responsabilidad, para llevar a cabo esta función.?

Tan solo el Sr. Jaime cuando está supervisando.

21. ¿Donde esta la empresa?

En Periférico Sur Independencia 1101-B Lomas de la Huerta.

22. ¿Porqué?

Porque ahí fue donde le dieron el traspaso del vivero.

23. La localización de la empresa, ¿ha ocasionado algún tipo de problema.?

Que amas de casa no van tan fácilmente porque se les hace lejos.

24. ¿Cuentas con todos los servicios: agua, luz, drenaje, etc.?

Cuento con todos pero el drenaje con un poco de problemas y en ocasiones se inunda también.

25. ¿Qué tipo de construcción tienes?

De vivero (una cabañita de madera)

26. ¿Cómo esta distribuida tu planta?

En sol y sombra.

27. ¿En base a que compras la materia prima y equipo?

A necesidades, según lo que se va vendiendo.

28. ¿Quién decide cuando comprar?

Gerardo Uribe

29. ¿Le das mantenimiento a tu maquinaria?

Si.

30. ¿Este mantenimiento lo programas?

No, lo hago cuando la máquina empieza a fallar. (cuando se siente)

31. ¿Haces uso de toda tu maquinaria?

Casi toda.

32. En Morelia, ¿puedes encontrar fácilmente refacciones para tu maquinaria?

Si

33. ¿De cuanto es la vida útil de la misma?

Depende del uso:

Podadora: 2 años

Palas, etc.: a lo mucho un año.

Araña: medio año.

34. ¿Tienes alguna política financiera?

A clientes frecuentes y a jardineros les hago un 10% de descuento (El Sr. Jaime inventa y hace lo que quiere)

35. ¿Cuales son las políticas con clientes y proveedores?

Clientes:

Frecuentes y gobierno les doy crédito y se les baja el precio dependiendo de los costos. También doy planta en consignación.

Proveedores:

Me dan tiempo para pagarles o planta a consignación.

36. ¿El capital de la empresa es propio?

Si

37. ¿Tienes algún préstamo o financiamiento?

Si, el de la camioneta para terminarlo de pagar como en el 2006

38. ¿Cuál es el plazo para tú cubrir tus pagos?

De 8 a 15 días.

39. ¿Cuál es tu plazo para cobrar a tus clientes?

15 a 20 días.

40. **¿Cuál es tu método de cobranza?**

Ninguno, voy cobro y ya

41. **¿Tienes problemas de liquidez?**

Ahora que estoy haciendo cambio del vivero sí, pero en tiempos normales no.

42. **¿Haces uso de los estados financieros?**

No

43. **¿Los usas para tomar decisiones?**

No

44. **Normalmente, ¿cómo están tus inventarios?**

Malos, no van al día, en algunas plantas si están altos y rara vez me llega a faltar planta.

45. **¿Has tenido alguna planta estancada en inventario por más de un mes?**

Si, muchísima de hecho tengo ya pocas plantas desde que abrí el vivero pero en cuanto vendo esa y pido otra igual puede ser que esa otra se venda inmediatamente, no sé porque ocurre esto.

46. **¿Te ha llegado a sobrar o a faltar planta?**

Es rara la vez que me falta planta.

47. **¿Tienes programados tus gastos?**

Si

48. **¿Has tenido algún problema de impuestos?**

No, tan solo una multa que me querían hacer por falta de una declaración pero comprobamos que ya se había presentado.

49. **¿Te han realizado alguna auditoria?**

Si, al poco tiempo de haber abierto el vivero y nos fue muy bien, no tuvimos ningún problema.

50. **Utilizas algún tipo de publicidad**

La recomendación, mantas y tarjetas.

51. **Promociones**

No

52. Descuentos

Los que hago del 10% a clientes frecuentes y jardineros y cuando se esta terminando la temporada de alguna planta bajo el precio.

DIAGNÓSTICO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Integración</p> <ul style="list-style-type: none"> — Integración de personas <ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuación del hombre y de las funciones ✦ Se apoya de sus trabajadores para buscar nuevos candidatos ✦ Se apoya de sus chavos para buscar nuevos elementos ✦ Maneja contratos temporales ✦ Contrata para trabajos específicos ✦ Observa mucho a su gente ✦ Sabe a quien puede dejar de encargado. ✦ Valora las aptitudes y cualidades de su personal ✦ Aprovecha las habilidades de su personal ○ Provisión de elementos administrativos <ul style="list-style-type: none"> ✦ Busca el desarrollo de sus empleados ✦ Busca el desarrollo de sus 	<p>Integración</p> <ul style="list-style-type: none"> — Integración de personas <ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuación del hombre y de las funciones <ul style="list-style-type: none"> ✦ La contratación se hace muy vagamente ✦ Desaprovecha la oportunidad de reclutar gente de otras partes. ✦ Desaprovecha otros medios para reclutar gente ✦ No hay esquemas de retención de personal ✦ No hace una investigación adecuada del personal que contrata ✦ Su personal no puede cubrir otros puestos ○ Provisión de elementos administrativos <ul style="list-style-type: none"> ✦ Solo en los que ve que son buenos

empleados proveyéndolos de todo lo necesario

- ♣ Cuando se está supervisando únicamente el Sr. Jaime está dotado de toda autoridad y responsabilidad.

○ **Introducción adecuada.**

- ♣ Hace una buena introducción al puesto
- ♣ Hace introducción a la empresa
- ♣ Se les introduce a su puesto en específico

2. Integración de cosas

○ **Carácter administrativo**

- ♣ Cada actividad tiene un especialista
- ♣ **Abastecimiento oportuno**
 - El personal cuenta con todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo
 - Hace sus compras según la demanda.
 - Tan solo Gerardo decide cuando se va a comprar

○ **De la instalación y mantenimiento**

- ♣ Dice no dar una capacitación constante a sus empleados

- ♣ No hay supervisores como tales, lo son por momentitos

- ♣ No siempre se cuenta con autoridad y responsabilidad al supervisar.

○ **Introducción adecuada.**

- ♣ No está por escrito

- ♣ No está por escrito

3. Integración de cosas

○ **Carácter administrativo**

- ♣ Cada actividad tiene un especialista
- ♣ **Abastecimiento oportuno**
 - No hacen uso de ellos
 - No existe un control, ni planeación de manejo de inventario y/o compras y nadie con esta función delegada

○ **De la instalación y mantenimiento**

- ♣ La localización del vivero no fue teniendo una visión del mercado se estableció donde se lo traspasaron.

- ♣ Amas de casa no van por la lejanía.

✦ La construcción que tiene va de acuerdo al producto y servicio que maneja

✦ Tiene seccionada su planta en sol y sombra según necesidades de la misma.

✦ Le da mantenimiento a su maquinaria.

✦ Puede encontrar fácilmente en Morelia refacciones para su maquinaria.

✦ Tiene conocimiento de la vida útil de su maquinaria.

○ Delegación y control

✦ Tiene política bien establecida sobre descuentos a clientes frecuentes y jardineros

✦ Tiene muy claras sus políticas con clientes y proveedores

✦ El capital de la empresa es propio

✦ Tiene problemas de drenaje

✦ No programa el mantenimiento y lo hace cuando ya está fallando

✦ No hace uso del 100% de su maquinaria

○ Delegación y control

✦ Esta política no es respetada o acatada por el auxiliar de ventas.

✦ La camioneta está financiada

✦ Tiene un ciclo financiero que daña a la empresa. Paga de 8 a 15 días, y cobra de 15 a 20 días.

✦ No tiene un método de cobranza sistematizado

✦ No hace uso de los estados financieros

✦ Toma decisiones sin consultar sus Estados Financieros

✦ No tiene inventarios al día, siendo algunos muy altos

✦ Tiene planta en stock por mucho tiempo

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ♣ Pocas veces le falta planta ♣ Programa sus gastos ♣ No ha tenido problemas de impuestos ♣ Han respondido bien a sus auditorias ♣ Hace uso de publicidad ♣ Aplica descuentos según necesidad. | <ul style="list-style-type: none"> ♣ Tan solo ve los fijos ♣ Pero si le hacen una auditoria ahora no se siente tan seguro ♣ No visualizó sus camisetas como publicidad ♣ No hace uso de promociones |
|---|---|

La integración es la etapa del proceso que nos ayuda a equipar a la empresa de todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades, es donde se ve con qué recursos se va a trabajar, y en esta empresa se puede apreciar que se tiene mucho contacto con la gente por lo que no se complica el conseguir personal, sin embargo no se hace uso de otros medios y fuentes para buscar personal, y su contratación es muy vaga careciendo de hojas de solicitud u otro mecanismo de selección, sino por mera recomendación.

Asimismo, se observa en esta empresa que no se ha hecho buen uso de la supervisión, ya que por un lado el personal no está capacitado para serlo, y por otro en muchos de los casos son trabajadores temporales, requiriendo por tanto estar la mayor parte del tiempo con ellos, razones que no le han permitido el crecimiento vertical deseado.

Se observa también que el personal no esta 100% capacitado, ya que únicamente se promueve el desarrollo en aquellos que manifiestan un mejor desempeño y constancia en sus actividades.

En cuanto a la integración de elementos materiales, primeramente podemos hablar de la ubicación de local, observándose que ésta no fue pensada en relación a su giro, mercado y necesidades del mismo lo que ha provocado gastos y falta apropiada de servicios. Por otro lado, es muy clara la carencia de control y planeación de inventarios, encontrándose éstos muy altos, ocasionando costos y gastos de mantenimiento. De igual forma, la vida útil de su maquinaria se ve afectada por no darle

mantenimiento y esto va entorpeciendo el desarrollo del crecimiento del negocio.

En tanto los elementos financieros, seguramente están dañados por:

- ♣ Los malos ciclos financieros utilizados
- ♣ Falta de consulta en Estados Financieros para toma de decisiones
- ♣ Inventarios altos
- ♣ No contemplar costos variables

Propuestas

- Implantar un proceso eficiente de contratación, manejando hojas de solicitud y entrevistas, haciendo uso de diferentes medios y fuentes.
 - Capacitar para todas las actividades de cada área.
 - Implementar un plan de reconocimiento y desarrollo.
 - Nombrar y capacitar supervisores con todos los conocimientos que requieren tener.
 - Determinar la posibilidad de reubicar el vivero a través de un estudio de mercado, viendo que no halla factores internos ni externos que lo pudieran afectar para su desarrollo.
 - Programar mantenimientos según vida de la maquinaria y actividades.
 - Modificar sus políticas de pago y cobro.
 - Calendarizar cobranza.
 - Crear un sistema de control de inventarios, marcando máximos y mínimos basado en ventas de años anteriores.
-

DIRECCIÓN

1. ¿Quién tiene la autoridad dentro de la empresa?
Gerardo
2. ¿En ocasiones esta autoridad es brincada por alguien más?
Si por el Sr. Jaime.
3. ¿Con que frecuencia?
Seguido como 2 veces a la semana.
4. ¿Esto ocasiona conflictos?
Si

5. ¿Se solucionan?

Si

6. ¿Cómo los solucionas?

Peleando de forma hablada pero quedamos molestos.

7. ¿Se toman decisiones arriesgadas?

A veces sí.

8. ¿Los trabajadores son responsables?

Si

9. ¿Tienes que repetir muchas veces una misma orden?

No, lo normal

10. ¿Cómo es la comunicación dentro del vivero (oral, escrita, reportes, etc.)?

Oral

11. ¿Logras transmitir tus ideas?

A veces siento que no y esto me pasa con todos.

12. ¿Es común que las cosas no queden claro. O que surjan dudas.?

Si, pero yo pienso que es porque andan distraídos.

13. ¿Consideras tu comunicación funcional?

Si

14. Qué formas de comunicación utilizas:

- ♣ **Políticas:** Si las hay pero no siempre las llevan a cabo
- ♣ **Reglas:** No les hacen caso a algunas, pienso que por distraídos
- ♣ **Instrucciones:** Si
- ♣ **Ordenes:** Si
- ♣ **Informaciones**
- ♣ **Reportes**
- ♣ **Informes**
- ♣ **Sugestiones**
- ♣ **Quejas:** Se quejan con el Sr. Jaime y él se las comunica a Gerardo.
- ♣ **Entrevistas:** Si
- ♣ **Encuestas de actitud:** Los observo mucho en sus actitudes.
- ♣ **Juntas:** Pocas
- ♣ **Comités**
- ♣ **Consejos**

- ♣ Mesas redondas
- ♣ Asambleas

15. Por qué consideras que la gente te obedece

- ♣ Por ser el jefe
- ♣ Por admiración
- ♣ Por tus conocimientos

16. Qué cualidades crees tener como jefe

- ♣ Fe en el objetivo
- ♣ Don de mando
- ♣ Espíritu de previsión
- ♣ Persistencia
- ♣ Humildad
- ♣ Valor
- ♣ Energía física y equilibrio nervioso
- ♣ Sentido del fin y de la dirección
- ♣ Entusiasmo
- ♣ Fe
- ♣ Amistad y afecto
- ♣ Integridad
- ♣ Conocimientos técnicos
- ♣ Decisión
- ♣ Inteligencia
- ♣ Habilidad para enseñar

17. ¿La gente desarrolla bien su trabajo?

Si y no

18. ¿Por qué?

Si cuando quieren y no cuando están distraídos dado a su edad les gusta ver muchachas, decir babosadas, pero uso chavos porque son arriesgados a subirse a los árboles, etc.

19. ¿Con que frecuencia la gente no hace lo que se les pide?

1 o 2 veces a la semana

20. ¿Por qué?

No sé

21. Cuando estableces que se va a hacer:

- ♣ Dices cómo debe hacerse: Si
- ♣ Vigilas que lo que se debe hacer, se haga: Si

22. ¿Crees tener poder de convencimiento con las personas?

Con mis clientes si, pero en cuestión de vender una cascada me cuesta un poco más de trabajo siento que algo me hace falta y se las doy baratas en cambio veo como otros logran venderlas a precios más caros.

23. Aplicas alguna de las siguientes actividades:

- ♣ Recompensas: Les doy un poco más de dinero o les compro cosas, como la comida, etc.
- ♣ Sanciones: Si se las manejo pero nunca se las cumplo
- ♣ Castigos
- ♣ Comparación: A veces
- ♣ Escalas
- ♣ Listas checables
- ♣ Sistemas de sugerencias
- ♣ Estímulos para las sugerencias
- ♣ Sistemas de quejas: Por medio del Sr. Jaime es muy efectivo, todos se quejan con él.
- ♣ La entrevista como auxiliar de mando: Platico con ellos constantemente para saber como se sienten.

24. ¿Has llegado a pasar alguna de tus responsabilidades a otra personal?
Si

25. ¿A quien o quienes?

Sr. Jaime, a Pilar o a Genaro

26. ¿Por cuanto tiempo?

El que se requiera

27. ¿Lo hacen bien?

Bastante porque se sienten alagados

28. ¿Como lo sabes?

Porque cuando llego veo las cosas bien hechas.

29. ¿Has perdido el control sobre esa actividad?

Si, me desentiendo totalmente de esa actividad.

30. ¿Pueden ellos delegar esa responsabilidad a otra persona?

Si.

31. ¿Pueden tomar decisiones sobre esa actividad?

No

32. ¿Tiene la capacidad para llevar a cabo esa responsabilidad?

Si

33. ¿Le diste algún tipo de capacitación para realizarla?

Se fue capacitando solito por el paso del tiempo al estarlo haciendo.

34. ¿Tiene esa persona capacidad de decidir sobre todas las cuestiones relacionadas con esa actividad o tan solo en algunas.?

Solo en algunas.

DIAGNÓSTICO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impersonalidad de mando <ul style="list-style-type: none"> ○ Se aprecia responsabilidad en los empleados ○ La comunicación es de forma oral ○ El se describe con: <ul style="list-style-type: none"> ✦ Fe en el objetivo ✦ Persistente ✦ Humildad ✦ Valor ✦ Energía física y equilibrio nervioso ✦ Sentido del fin y de la dirección ✦ Entusiasta ✦ Fe ✦ Amistad y afecto ✦ Integridad ✦ Conocimientos técnicos ✦ Decisión ✦ Inteligencia ✦ Habilidad para enseñar. ○ Tiene chavos jóvenes que son más arriesgados a maniobrar en los árboles por ejemplo ○ Dice cómo se deben de hacer las 	<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impersonalidad de mando <ul style="list-style-type: none"> ○ Algunas veces se tienen que repetir órdenes ○ La gente desarrolla su trabajo cuando quiere, por su edad se distraen mucho

cosas y vigila que lo que se debe de hacer, se haga.

- Ha delegado por tiempo indeterminado
- Hacen bien las cosas pues se sienten alagados de que se les deje como responsables. Lo verifica con la observación.

— **Coordinación de intereses**

- Es arriesgado en sus decisiones
- Cree tener una comunicación funcional
- Hace uso de políticas, reglas, instrucciones, ordenes, quejas, entrevistas, encuestas de actitud y juntas
- El Sr. Jaime es un buen medio para quejarse.
- Observa mucho la actitud de sus trabajadores
- Tiene cierto poder de convencimiento (liderazgo)
- Maneja diversos tipos de recompensas, según lo que cree que necesitan.

— **Vía jerárquica**

- Cree que la gente le obedece por ser el jefe y tener ciertos conocimientos

— **Coordinación de intereses**

- El dueño no logra transmitir sus ideas con todo su personal
- Es común que las cosas no queden claro
- Pareciera que no es así.
- No respetan las políticas
- No hacen caso a las reglas, tal vez por distraídos
- Con frecuencia la gente no hace lo que se les pide y no sabe el por qué
- Le cuesta trabajo negociar una cascada a buen precio.

— **Vía jerárquica**

- Su autoridad es brincada por el auxiliar de ventas en seguidas ocasiones.
- Es muy autocrática
- Tienen conflictos por no respetar a la autoridad

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Delega responsabilidades a su vez delegables. ○ Se fija en que la gente tenga la capacidad para llevar a cabo las responsabilidades ○ Se le delega autoridad solo para algunas cuestiones. <p>— Resolución de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hay solución de conflictos ○ A veces los compara entre ellos. ○ Tiene sistema de quejas informal por medio del Sr. Jaime quien platica mucho con ellos para saber lo que piensan y como se sienten (entrevista como auxiliar de mando) <p>— Aprovechamiento del conflicto</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Delega totalmente una actividad hasta desentenderse por completo. ○ No les da autoridad de decidir sobre esa autoridad <p>— Resolución de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Peleando ○ Les maneja sanciones, pero no se las cumple <p>— Aprovechamiento del conflicto</p> |
|--|--|

Al dirigir, se puede apreciar la habilidad que se tiene para lograr que el personal trabaje conjuntamente con uno mismo para el logro de los objetivos, y vemos que en este caso en particular que no obstante de que se logra gran participación del personal, el desarrollo y crecimiento de la organización no es el esperado por el nivel directivo.

Se puede ver claramente que el personal no toma en serio su trabajo, que no se siente responsables de él, saben que si ellos no lo hacen alguien más lo hará, existen muchas distracciones quizá por la edad propia de los trabajadores, o por no creerse valorados como elementos importantes del proceso, es decir falta motivarlos. El asignarles responsabilidades los halaga pues es cuando lo hacen bien y esto no se ha visto como una vía de crecimiento.

Asimismo, se puede concluir en este caso, que esta organización se encuentra frente a un liderazgo autocrático, es decir, las instrucciones bajan de manera mandataria al nivel operativo, sin embargo, dada la carencia de

una comunicación adecuada se incurre en innumerables errores, produciendo la confrontación de todos los niveles y/o brincos de autoridad.

El dueño se desespera por que se hagan las cosas a su manera por lo que no permite ser ayudado, y no transmite bien sus ideas al pensar que las cosas son obvias, pero no todos somos iguales, y esto ha originado problemas en su comunicación, aparte de que son jóvenes muy distraídos por su propia edad.

Los trabajadores no obedecen por:

- Su edad
- No se han creado motivadores de acuerdo a sus motivaciones.
- No se sienten responsables de su trabajo.

Y se han logrado delegar actividades, pero no la autoridad y la responsabilidad adecuadamente.

Propuestas

- Investigar que motivación (deseos y necesidades) tienen y poner motivadores que los favorezcan a ellos y a la empresa.
- Marcar bien quien tiene la autoridad por medio de una estructura sistematizada y marcar al personal de quien va a recibir órdenes.
- Definir de manera muy clara responsabilidades y niveles de Autoridad.
- Delimitar funciones y actividades de cada quien para evitar conflictos.

CONTROL

1. ¿Tu empresa es rentable?
Parece ser que si
2. ¿Cómo lo sabes?
Porque estoy ganando y me da para comer.
3. ¿Cómo mides el rendimiento de tu gente?
Viéndolos

4. **¿Cual es el rendimiento de tu gente?**
Bueno
5. **¿Fue mayor o menor del mes anterior?**
Es lo mismo, rinden siempre igual.
6. **¿Y de lo planeado?**
7. **¿Tienes considerado tener un nivel de pérdidas?**
Si
4. **¿De cuanto?**
El 5% aproximadamente
8. **¿Cómo mides tus pérdidas?**
Viendo las plantas que se secan y las que me vuelan.
9. **¿Qué porcentaje de pérdida tienes?**
Del 5 al 10%
10. **¿Fueron mayores o menores a las del mes pasado?**
Es igual.
11. **¿En base a que fijas tus precios?**
En base a la competencia y a mis gastos.
12. **¿Qué precio tiene el mantenimiento de 1m² de pasto?**
Como 1.50 o 2 pesos mas o menos.
13. **¿Cómo lo determinas?**
Por precios de la competencia.
14. **¿Qué actividades de control llevas?**
Ninguna
15. **Descríbelas**
16. **¿Qué tipo de reportes son los que te entregan?**
Ninguno, bueno me dan la lista de ventas, gastos y recados diariamente.
5. **¿Puedes determinar o darte cuenta con facilidad cuando algo esta mal?**
Si

1. ¿Tienes forma de saber dónde está el problema?

Si

2. ¿Por qué se está dando?

Si

3. ¿Y quién es el responsable.?

A veces si, a veces no.

DIAGNÓSTICO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - Del carácter administrativo del control <ul style="list-style-type: none"> o Recibe reportes de ventas gastos y recados diarios - De los estándares <ul style="list-style-type: none"> o Es una empresa rentable o Observa mucho a sus trabajadores o Considera bueno el rendimiento de su gente o Su rendimiento no varía o Tiene visualizado un nivel de pérdida o Sus precios están fijados según la competencia y sus gastos 	<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - Del carácter administrativo del control - De los estándares <ul style="list-style-type: none"> o Falta confirmar científicamente si es rentable. o No tiene una forma de medir su rendimiento o No hay medición de este rendimiento o Cómo lo sabe o No tiene forma de medir su nivel de pérdida o No sabe bien su nivel de pérdida cree que es del 5 al 10% o Cree que sus pérdidas son iguales a las del mes anterior o No hay conocimiento científico del mercado o No tiene bien determinados sus precios o No sabe realmente como determinar sus precios, vemos que dice según precios y gastos pero no sabe en

	realidad, chechar 12, 13 y 14
<ul style="list-style-type: none"> → Carácter medial del control 	<ul style="list-style-type: none"> → Carácter medial del control <ul style="list-style-type: none"> ○ No lleva controles de ningún tipo
<ul style="list-style-type: none"> → De la excepción <ul style="list-style-type: none"> ○ Sabe cuando algo esta mal, puede detectar el problema y su origen 	<ul style="list-style-type: none"> → De la excepción <ul style="list-style-type: none"> ○ Solo en algunas ocasiones detecta al responsable

En base a nuestros autores citados anteriormente vemos que el control es una parte fundamental del Proceso Administrativo y de vital importancia, pues es la que nos va a reportar en qué medida se lograron los objetivos establecidos, esto con la ayuda de medios y estándares bien definidos.

En La Casa de la Cascada nos preguntamos....¿Cómo se va a poder tener un control si ni siquiera se ha establecido a lo que se quiere llegar con una planeación adecuada, o cuando todavía no se sabe con exactitud cómo se quiere ser?... por lo tanto esta empresa no tiene ningún tipo de control.

En este sentido no se podrá controlar nada, dado que no se han establecido estándares formales, lo cual ha ocasionado que no se sepa con exactitud:

- **la rentabilidad de la empresa**
- **el rendimiento de los trabajadores**
- **los niveles de pérdida**
- **si sus precios son los adecuados**
- **entre otros.**

Se observa que no se tiene ningún tipo de control establecido formalmente y utilizado como tal, lo cual no le ha permitido ver lo que realmente esta pasando con su empresa, se necesitan controles para poder tener una visión más amplia de la misma y verlos como herramienta para detectar desviaciones y poder corregirlas. Esta situación no ha sido vista como una oportunidad de crecimiento.

Propuestas

- **Aplicar herramientas estadísticas.**
- **Estandarizar algún tipo de medida**
- **Establecer medios de control**
- **Establecer sistemas de control en base a los planes.**
- **Siempre debe de tener establecido un sistema de control sobre cada actividad delegada para estar enterado de lo que pasa.**

CAPITULO IV

ANALISIS – PROPUESTA

La razón de existir de la presente tesis es la de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas de manera que ayude al empresario a ver en forma objetiva y general la problemática de su empresa, para que pueda ver como una actividad o decisión repercute en el resto de la organización con una visión administrativa, aportándole propuestas sobre detalles que tal vez él no ha visualizado y que le pudieran ayudar para lograr un crecimiento más ordenado de su organización, buscando así consolidar su estructura administrativa más sólida y competitiva.

Por medio de cuestionarios y de la observación se ha logrado tener un conocimiento mayor sobre esta empresa donde detectamos que el empresario empieza a visualizar una misión de la empresa pero esto aún no se ha concretado y es una parte muy importante que el empresario tendría que aterrizar dado que es la razón de existir de la empresa, en base a lo platicado con él y observado yo propondría como misión la siguiente:

La Casa de la Cascada es una organización michoacana, formada en el año 2000, cuya misión es embellecer los jardines de la población moreliana, tanto en oficinas como de casas habitación, a través del diseño de espacios de esparcimiento y recreación de contacto con la naturaleza, apoyado en servicios de venta de plantas y acondicionamiento de cascadas, con el fin de hacer sentir bien a la personas proporcionándoles el gusto de ver bonitos y agradables sus recintos de convivencia más común.

Y sí tiene una visión de crecimiento tanto a corto como a largo plazo, podemos ver que tiene muy en claro qué es lo que quiere hacer con su empresa y tiene conocimiento de las actividades que tiene que desarrollar para poderla mantener pero no ha logrado visualizar cómo una actividad repercute en otra.

El ya tiene establecidos una serie de objetivos como:

- ♣ Tener otro vivero
- ♣ Mejor calidad de planta
- ♣ Poder crecer planta (producir)
- ♣ Tener mejor maquinaria

- ♣ **Saber cuanto gana o gasta**
- ♣ **Aumentar ventas**

Pero si vemos estos objetivos están muy vagos y por lo mismo no los ha realizado dado que no se ha marcado tiempos ni les ha puesto cifras para cumplirlos, entonces yo le propongo que los establezca de una manera que pudieran ser cuantificables o verificables, por ejemplo:

El objetivo de aumentar ventas podría ser:

El departamento de ventas deberá aumentar las ventas de mayo en un 2% en relación al mes anterior.

Con este tipo de objetivos se siente más compromiso de realizarlos, dado que ya estamos diciendo qué es lo que se pretende hacer, quien lo va a hacer, en cuanto tiempo y en qué cantidad. Es algo que vamos a poder comprobar con cifras de las ventas del mes anterior si realmente se logró ese dos por ciento que nos propusimos, así que hay manera de medir y verificar la realización de dicho objetivo.

Cuando él establecía sus objetivos vemos que los va realizando según se le vayan presentando las oportunidades, ya sea de una forma u otra y esto puede ayudar pero lo mejor es tratar de ver o investigar qué caminos se podrían tomar, analizarlos y ver cuál sería el más óptimo.

En este caso para aumentar esas ventas al dos por ciento no nos podemos estar esperando a que se logren por arte de magia, lo importante es analizar diferentes propuestas y escoger la mejor. Podríamos por ejemplo realizar una campaña especial de ventas, tal vez con descuentos, promociones, etc. pero debemos de hacer una investigación previa para saber si estamos en condiciones de hacerlo o no, tratando de ver todos los factores que pudieran intervenir en nuestro objetivo, si el clima es el óptimo, si contamos con inventario suficiente, con personal suficiente para realizar esta campaña, si económicamente lo podemos soportar, ver en reportes qué ha pasado en campañas anteriores, investigar por medio de sondeos que es lo que le llama más la atención a la clientela, etc. Y buscar otras alternativas de venta, y seleccionar la mejor, y para seleccionar una, debemos de poner en una balanza aspectos como:

- ♣ **Costo – beneficio**
- ♣ **Cantidad de esfuerzo requerido**
- ♣ **Tiempo de recuperación**
- ♣ **Limitaciones**

- ♣ Nivel de riesgo.
- ♣ Entre otros.

Como vimos el empresario va haciendo las cosas según se vaya presentando la situación, así que no debemos de dejar que la situación nos lleve, más bien nosotros debemos de buscar el crear situaciones, y esto lo hacemos por medio de la planeación.

Se concluyó que no hace uso de la unidad de plan pues si se le presenta otra forma de hacer las cosas cambia su plan inmediatamente, y que por lo mismo no hay flexibilidad pues se desvía pero no regresa a un plan original y que tampoco precisaba sus planes son muy vagos realmente, así que se le recomienda lo siguiente:

Ya que tenga decidido qué es lo que va a hacer para el logro de un objetivo; ahora debe de establecer políticas, estrategias, procedimientos, programas, presupuestos, etc. Vemos que tiene establecidas algunas políticas, como el darles un 10% de descuento a clientes frecuentes y a jardineros, por mencionar alguna, sin embargo no tiene establecidos procedimientos, ni programas o presupuestos. Así que podríamos decir que no ha marcado el camino para realizar las actividades. A manera de hacer esto más gráfico y entendible para el empresario le manejo un ejemplo:

Objetivo:

El departamento de ventas deberá aumentar las ventas de mayo en un 2% en relación al mes anterior.

PROGRAMA:

Políticas:

- Otorgar 10% de descuento a los jardineros.

Estrategia: Un mes antes que termine la temporada de flor se les dará 10% de descuento a los jardineros independientes frecuentes en toda la planta de flor en las instalaciones del vivero.

Procedimiento:

- Identificar a los jardineros independientes frecuentes
- Ir haciendo un directorio de ellos a lo largo del año
- Llamarles e informarles del descuento 15 días antes.
- Levantarles pedido
- Entregar la mercancía

- Cobro de la misma

Presupuesto: En esta parte se deben de calcular todos los costos y gastos que nos llevaría esta política para poder ver si el 10% que estamos ofreciendo es realmente viable, en este vivero se ha visto que sí se tienen contemplados los gastos fijos producto de sus operaciones pero se le aconseja también visualizar los costos variables, que son todos aquellos que difícilmente se calculan en una unidad de mercancía, como pudiera ser el agua necesaria para regar estas plantas, etc.

Esto le va a ayudar a precisar más su plan, que sea más específico y así ir marcando la forma de cómo lograr el objetivo.

Claro que debe de existir cierta flexibilidad, pues va a ver circunstancias que nos van a obligar a salir de esto, lo importante es establecer claramente ese rango de flexibilidad, con la cual nos podemos desviar un poquito de lo planeado pero lo importante es regresar lo más pronto posible al plan original.

Vemos que le ha costado trabajo lograr que se respeten las políticas, para resolver este problema le sugerimos la elaboración de manuales para lograr una conducta uniforme del elemento humano dentro de la organización, esto dependiendo del problema o de la política que se quiera usar y dependiendo de quien deberá hacer uso de ella, pues para uso de los muchachos esto no sería viable dado que algunos ni siquiera saben leer, esto se podría aplicar mas bien con el personal encargado de ventas por ejemplo.

Y para que pueda él ver la eficacia de su plan le sugerimos la elaboración de diagramas que son meramente gráficos y le ayudan a visualizar de manera pronta una operación o de las gráficas de Gantt para que pueda visualizar en tiempo la eficacia del plan. (Ver página 91)

También se observó que hay cierta incomodidad por parte del dueño dado que al parecer da ordenes y se da cuenta que no fueron atendidas, lo cual le molesta mucho, o que no se le informe de todo lo que esta pasando. Por ejemplo con la vendedora tiene el problema que en ocasiones se olvida de atender a los clientes, no checa que la planta este bien, levanta pedidos y no siempre se los reporta al dueño, recibe dinero de apartados y tampoco lo reporta el dueño, este se entera de esto solo porque él se logra dar cuenta. Y como estas ocurren varias situaciones. A la vez podemos apreciar que para algunas actividades se reporta y se reciben ordenes de dos personas. Por ejemplo el Sr. Jaime en cuanto cobra tanto lo reporta a la vendedora como al

dueño y también recibe órdenes sobre la misma cuestión de ambos con peculiar frecuencia. Sin embargo al delegar algunas responsabilidades el dueño dice delegarlas en cierta persona porque esto ya estaba estructurado o porque dice que es a quien le toca, lo que nos permite ver que ya tiene en mente un tipo de estructura, que sí ha pensado al respecto, y que tiene un deseo de que su organización funcione de cierta manera, pero esto no se ha logrado.

Así que para ayudarlo a resolver este tipo de problemas se le propone elaborar la estructura de su empresa donde pueda determinar autoridad y responsabilidad de cada individuo y hacer una relación entre funciones, niveles, actividades y de esta manera poder establecer el crecimiento vertical que desea tener.

Lo primero es poder definirles estrictamente a cada individuo cuáles van a ser sus actividades a desarrollar para que no haya confusión de quien las tiene que realizar, y por lo tanto no dejen de atenderlas pues van a ser sus responsabilidades en específico y para esto necesitamos hacer un listado de las actividades que se realizan y separarlas por departamentos.

Por ejemplo:

PERSONAL	RESPONSABILIDAD	ACTIVIDADES
Dueño	Responsable de la empresa	Toma de decisiones
Administrador	Administrador	Realizar planes de mejora continua Llevar concentrado de controles Organizar al final los papeles del contador y llevárselos Pagar a proveedores Pagar a los empleados Hacer depósitos al banco Recibir control de cobranza de trabajos especiales, Supervisor de mantenimientos y ventas. Recibir presupuestos autorizados de trabajos especiales. Elaborar pedidos de planta faltante Hacer reuniones con trabajos especiales, supervisor de mantenimientos y ventas. Actualizar lista de precios Contratación de personal

Ventas	Vendedor	<p>Atender a los clientes Checar que la planta este bien Reportar pedidos de planta Estar en contacto con los clientes Verificar entrega de pedido Abrir y cerrar el vivero de 9:00 am a 6:30 pm Verificar que la planta este presentable (estéticas) Elaborar notas de venta.</p>
	Coordinador empleado del	<p>Dar rondas para ver que todo este bien Dar ordenes al empleado Dar orden de pedido, para que haga las entregas a domicilio Verificar entrega de mercancía.</p>
	Cajera	<p>Recibir dinero de entregas A domicilio Recibir dinero de apartados Tener control de caja chica. Cobrarles a los clientes Hacer corte de caja diario y reportarlo. Elaborar facturas Calendarizar la cobranza Verificar la cobranza y reportarla Entregar cuentas.</p>

Trabajador ventas	Fletero	<p>Llevar plantas Cargar gasolina Reportar entrega de plantas</p>
	Cobrador	<p>Recibe nota Va a cobrar Trae firma de recibido en la nota Entrega de cobranza</p>
	Ayudante de vivero	<p>Ver que no tengan plaga o maleza las plantas Regar Acomodar plantas Cargar lo que el cliente compre Limpiar Organizar la bodega</p>

Trabajos especiales	Diseñador Vendedor	<p>Diseñar jardines y cascadas Hacer presupuestos Entregar presupuestos autorizados Llevar control de cobranza Reportar cobranza Mantenerse en contacto con los clientes</p>
----------------------------	---------------------------	---

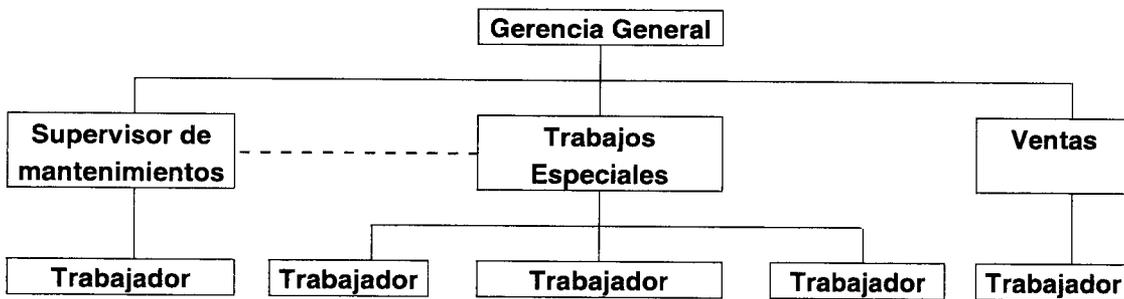
		Calendarizar sus trabajos
	Supervisor	Distribuir el trabajo a su gente Coordinar actividades con el otro supervisor Tener control sobre sus actividades. Capacitar al otro supervisor Otorgarle autoridad y responsabilidad Instruir a su personal Recibir y tratar las quejas de sus subordinados Realizar entrevistas con sus subordinados Hacer informes y reportes Darle mantenimiento a su maquinaria Desarrollar habilidades de su personal Hacer solicitud de mercancía

Trabajador trabajos especiales.	Trabajador	Atender indicaciones de trabajos especiales. Combinar tierra, hacer cajetes, cargar bultos, podar pasto, poner fertilizante, etc.
--	-------------------	--

Supervisor de mantenimientos	Atención de mantenimientos fijos	Mantenerse en contacto con los clientes Calendarizar los mantenimientos y reportarlos a la gerencia general Llevar control de la cobranza Reportar cobranza y trabajos atendidos Recibir capacitación de trabajos Especiales. Capacitar y motivar a su personal Darle mantenimiento a su maquinaria Desarrollar habilidades de su personal Hacer solicitud de mercancía
-------------------------------------	---	--

Trabajador de Supervisor de mantenimientos	Trabajador	Atender a las indicaciones del supervisor: Combinar tierra, hacer cajetes, cargar bultos, podar pasto, poner fertilizante, etc.
---	-------------------	--

Derivado de la anterior descripción, propongo una estructura organizacional de la siguiente manera:



Con esta estructura estamos marcando también de quien se van a recibir órdenes y a quien se le va a reportar sobre cada cuestión, otorgando tanto autoridad como responsabilidad y de esta forma el dueño va a tener forma de enterarse de todo.

En esta parte, el proceso administrativo nos es de gran ayuda pues nos está ayudando para poder marcar una estructura donde estamos pudiendo determinar las funciones de cada individuo para que no haya fugas de responsabilidades, y así sean cumplidas cada una de las actividades a desarrollar necesarias en esta empresa, nos ayuda a otorgarles a cada uno de ellos tanto la autoridad y la responsabilidad necesaria para llevar a cabo sus actividades, estamos eliminando de raíz el problema de duplicidad de mando, pues las mismas líneas nos ayudan a marcar de quien estrictamente se van a recibir órdenes, y a quien se le va a reportar, ayuda también a marcar qué actividades delega cada uno y así poder determinar medios de control sobre esas actividades, y por último estamos orientando las actividades para que exista una especialización determinada en cada departamento.

Con lo anterior se lograría un sistema de organización de tipo lineal – staff donde se conserva la autoridad y la responsabilidad transmitida por un solo jefe tomado como ventaja de una organización lineal, y esta autoridad tendrá un asesoramiento y servicio por especialistas de cada una de las funciones, que es la ventaja que tomamos de la organización propuesta por Taylor.

Se lograría el crecimiento vertical que desea tener el dueño sin demasiada cantidad de niveles, por lo cual no se entorpecería demasiado la rapidez y eficacia de la comunicación, logrando así una empresa mucho más descentralizada, donde se gozarían de los diversos beneficios de una organización así, donde se logra delegar la facultad de decidir conservando tan solo los controles necesarios en los altos niveles, se hace menos pesado el trabajo para las autoridades máximas por la delegación que permite de la autoridad y la responsabilidad, se aumenta la eficiencia dado que apoya para que los problemas sean resueltos rápidamente, estimula la formación de

empleados, hay relaciones entre los empleados aumentando el entusiasmo y la coordinación entre ellos y existe una fácil familiarización con aspectos importantes de labores especiales.

Ahora cada puesto va a requerir de características diferentes por parte de las personas que lo ocupen y por lo mismo debe de estructurar también el análisis y descripción de los puestos para que sean ocupados por las personas correctas. En la descripción del cargo debe de especificar como lo dicen nuestros autores qué hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y el porqué lo hace. (funciones o tareas, periodicidad, métodos y objetivos)

Y en el análisis debe de definir que características va a requerir cada puesto de su ocupante, en cuanto a educación, sexo, edad, experiencia necesaria, etc. Por ejemplo en el puesto de vendedora una de sus funciones es hacer el corte de caja, así que por lo menos necesitamos en ese puesto a una persona que sepa sumar y restar, sería una de sus características y de la misma forma se tiene que ir formando todos los demás.

Ahora otro factor que no se le ha comunicado al personal todavía es el decirles cómo queremos enterarnos de las cosas, y que tipo de información en específico es la que deseamos enterarnos para que no nos saturen tampoco de información, así que sobre cada función que se delega es necesario que se establezca un medio de control para así estar informados de lo que ocurre. Esta información la puede pedir de manera oral, escrita, etc. Lo recomendable sería de forma escrita para que sea más clara y evitar conflictos a manera de reportes.

Ejemplo: El supervisor debe de reportar sus necesidades de material al igual que trabajos especiales, al administrador para que este pueda estimar su stock y si no le es suficiente elaborar un pedido. Esta misma solicitud la debe de hacer ventas en caso de tener algún pedido para los siguientes días. Así, de esta manera, se le propone que estandarice un tipo de reporte por escrito para esta cuestión, que podría ser:

que haga uso de diferentes medios (comentándolo con conocidos, anuncio en puerta, etc.) y fuentes (en pueblos cercanos, los jardineros) al contratar a su personal. Apoyándose también del análisis y descripción de puestos para así buscar un perfil en específico. Ayudarse también de esta herramienta que anteriormente propusimos, para cuando busque personal, así ya tendrá especificadas las características a buscar en el nuevo trabajador, y así poder adecuar los hombres a las funciones.

También en el tiempo observado nos pudimos dar cuenta de que con algunos empleados, el dueño no tiene forma de localizarlos, por si llegan a faltar o cualquier cosa que fuera necesaria, por lo cual le recomendamos hacer uso de las hojas de solicitud con los empleados que sea posible, dado que no todos leen y escriben y por otra parte elaborar una base de datos del personal que tiene y que ha tenido, así como de los solicitantes. Se constata que hace entrevistas con los nuevos empleados para observarlos y darse una idea de ellos; esto es bueno, así que recomiendo que lo siga haciendo. El tener siempre en donde contactar a los trabajadores es bueno, pues aunque no lo sean en el futuro pueden apoyar como fuente para contratar personal.

La introducción que hace a la empresa es buena, dado que les explica el giro de la misma y les da datos generales, y la del puesto también es buena, dado que se les dice con quien van a trabajar, de quien van a recibir ordenes, etc. Pero sugiero que con el apoyo del proceso administrativo esta introducción sería mejor, pues las cosas quedarían más en claro. Cuestiones como jerarquías, líneas de autoridad, formas de comunicación, políticas, procedimientos, etc.

Por otra parte, se dice que no a todos se les puede encargar todas las cuestiones, que él ve a quien sí le puede encargar ciertas cosas y a quien no, pero creo que esto se puede deber a que como él mismo lo dijo tan solo busca el desarrollo en aquellos que ve que son buenos, y desde el punto de vista del Proceso Administrativo, propongo que siga buscando el desarrollo de sus empleados pero de todos, no tan solo de algunos, ya que esto puede desmotivar a otros y crear barrera al no tener a todo su personal capacitado para las actividades, pues cuando uno de estos le falta entonces se complica un poquito la actividad. Claro no es necesario que todos sepan de todo, hay que buscar una especialidad de sus funciones en específico. Por ejemplo propongo que el trabajador de ventas este capacitado también para elaborar una factura pues va a haber momentos en el que la persona encargada de ventas tenga que ir al baño o simplemente no se presente, así como, estarle dando una capacitación constante sobre sus actividades, buscando desarrollar sus habilidades personales.

Se le propone un sistema organizacional el cual incluya un supervisor, quien requiere un tipo de capacitación especial, pues debe de ser una persona que tenga amplios conocimientos del área de trabajo, pero también debe de tener habilidades como supervisor, tales como:

1. Distribuir el trabajo
2. Saber tratar a su personal
3. Calificar a su personal
4. Instruir a su personal
5. Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
6. Realizar entrevistas con estos.
7. Hacer informes, reportes, etc.
8. Mejorar los sistemas a su cargo
9. Coordinarse con los demás jefes

Y sobre estas actividades requiere ser capacitado, como ejemplo se le debe de capacitar o mostrarle cómo se manejaría la hoja de solicitud de material propuesta anteriormente, y reforzar constantemente sus actividades como supervisor.

Cuando se trabaja con supervisores se les debe de dotar tanto de autoridad como de responsabilidad para que puedan realizar su trabajo, y es lo que se busca que se haga en este nuevo esquema para que el trabajo pueda ser eficiente, como se vio en el caso en cuestión se hacia uso de supervisores por momentos y se trataba de quien en ese momento se estuviera encargando del trabajador. La única persona a quien se le dotaba de autoridad era al Sr. Jaime en los momentos que quedara como supervisor. Por lo anterior creo que esta era una de las razones por las cuales se brincaban la autoridad, pues para poder supervisar, aunque sea por unos momentos las personas necesitaban de esa autoridad para poder hacer el trabajo, así que veo que en ocasiones ciertamente había brincos de autoridad pero en otras había la necesidad de la autoridad y por eso la tomaban. Por lo que, si se les delega la autoridad al igual que la responsabilidad y se le delimita en que casos hacer uso de ella no debe de haber brincos a la autoridad, lo que ocurre es que es necesaria, demostrando con esto los principios de la Dirección.

Vemos que en lo que a la maquinaria se refiere, se le esta dando el mantenimiento cuando la misma se empieza a resentir, y es entonces cuando se le da atención, esto puede llegar a entorpecer el trabajo por lo cual propongo que se le este dando un mantenimiento programado aunque la maquinaria no lo resienta, pues de esta manera se pueden prevenir esas

fallas inesperadas y probablemente alargar un poco más la vida útil de la maquinaria.

Los inventarios son altos por lo cual en muy pocas ocasiones ha tenido problemas por falta de plantas, pero así como ha sido bueno también perjudica a la empresa dado que un inventario representa el estancamiento del capital, provoca altos costos y disminuye las utilidades, dinero que se podría estar usando en alguna otra cuestión. Por lo cual propongo que se haga un estudio de los inventarios para poder ponerlos en niveles óptimos para la empresa. Se podría hacer un análisis de los años anteriores de todas sus ventas e ir las concentrando por meses, dado que la demanda varía de una estación a otra, y con estos registros tratar de tener el stock mínimo adecuado. Esto ayudaría también a bajar un poco los costos, pues como bien se dice en la empresa, se ha tenido planta parada por mucho tiempo y esto representa gastos, el regarla diariamente, un espacio ocupado, etc., y de esta forma el proceso administrativo nos ayuda a fortalecer a la empresa. Y con apoyo del mismo puede programar un sistema de control de inventarios.

En lo que a los recursos financieros se refiere, el empresario dice no tener problemas pues siempre ha tenido liquidez en el negocio y de una u otra forma sale de los apuros, siempre ha tenido para pagar la nómina, etc. Pero de lo que él no se ha dado cuenta es de que podría estar mejor, como ya lo dijo su interés no es el tener más, su satisfacción está en gozar de su trabajo, tener calidad de vida y poder ser una fuente de empleo y esto está bien, sin embargo, el proceso administrativo nos exige que pongamos mayor atención en las finanzas de la empresa con la finalidad de darles una buena orientación. Él dice tener liquidez, pero no se ha dado cuenta que organizando mejor sus finanzas puede lograr un crecimiento que tal vez también él mismo se ha limitado. Su ciclo financiero es de alto impacto pues está pagando sus deudas en tiempos menores a sus cobros, cubre sus pagos de 8 a 15 días y cobra a sus clientes de 15 a 20 días, de hecho hay cobranza que se le ha llegado a olvidar por estar tan enrolado en sus actividades. Tampoco hace uso de sus estados financieros para toma de decisiones. Si hubiese atendido todas estas situaciones con anterioridad, muy probablemente ya hubiera logrado un terreno propio o estaría en vías de ello. El pago de una renta de terreno es un alto costo a largo tiempo, y teniendo uno propio podría ofrecer por ejemplo mejores precios, etc. Por todo lo anterior propongo una contabilidad interna, no demasiado profunda pero sí que le permita darse una idea más clara de sus gastos y utilidades para tomar mejores decisiones, para programarse mejor. Tener un control estricto de cobranza calendarizado e ir cambiando sus políticas con clientes

y proveedores, para sanar un poco la situación, malamente ya han sido mal acostumbrados pero poco a poco ir recorriendo este ciclo financiero.

Ahora que ya se cuentan con los recursos necesarios es importante hablar de la forma de ir dirigiendo estos recursos al logro de los objetivos y hay elementos que nos ayudan para llevarlo a cabo, tales como: la autoridad, delegación, supervisión, liderazgo, comunicación, motivación, coordinación y toma de decisiones.

El ha contratado gente joven para los puestos de trabajadores, y los escoge así de “chavos” pues es en la edad en la cual son más arriesgados, y no le piensan para subirse a un árbol pero tiene el inconveniente de que resultan ser muy distraídos, razón a la cual él adjudica su desobediencia, pues cree que muy fácilmente se distraen viendo muchachas, o jugando entre ellos y no prestan atención a lo que se les dice, y ciertamente esta podría ser una de las razones, pero no lo sabemos con precisión, para lo cual yo propongo al empresario organizar un tipo de cuestionario donde busque saber cuales son sus necesidades y deseos y así poder encontrar motivadores con los cuales logre interesarlos más en su trabajo, y descubrir realmente el motivo de su distracción. Este cuestionario puede ser con preguntas simples y ser aplicado de una manera indirecta aprovechando la buena relación que tiene con ellos para conversar.

Lo que me llama realmente la atención en este punto es que yo considero que los empleados no se sienten realmente responsables de su trabajo, pues se han dado cuenta de que si ellos no hacen algo, alguien más lo hará y el dueño siempre esta ahí para hacer las cosas con ellos. La cuestión es que cuando les encarga algo, estos lo hacen bien pues se sienten halagados de que se les haya asignado algo, así que ¿por qué no seguir con esta mecánica?.

Yo propongo que se les asignen responsabilidades recalcando alguna cualidad de ellos por la cual se les asigna, esto los mantendrá halagados y responsables de una actividad, por lo cual se lograrán mayores resultados, y dejar que lo hagan ellos, para que también puedan apreciar la necesidad de que su trabajo sea bien resaltado, marcando también que tanto podría beneficiar o afectar a la empresa el buen desarrollo de su trabajo, de esta forma sentirían importancia de su trabajo y por consecuencia más compromiso con él. Esto por un lado, y por otro, el empresario dice que los apoya con las cosas que cree que necesitan, y esto es bueno, que busque recompensar su trabajo de alguna manera, pero no basta con creer que necesitan, lo importante es detectar cuales son sus necesidades y deseos,

para de esta manera poder establecer motivadores adecuados a sus intereses.

Supongamos que alguno de ellos esta interesado en comprar una casa, a ese trabajador le va a interesar más saber que esta cotizando para el INFONAVIT, que si se le paga la comida de algún día, dado que el comer de alguna manera lo hace, pero lo que realmente esta deseando en esos momentos es el poder hacerse de su casa, así que el saber que cuenta con ese apoyo, lo puede mantener mucho más motivado.

En este caso, bien podría aprovechar el hecho de que buscan al Sr. Jaime para quejarse, sacar provecho de esa situación y preguntarles bueno, entonces ¿qué es lo que tú deseas? Y por este medio saber de sus necesidades y deseos.

También es importante detectar si hay algún ruido en la comunicación o si la vía que se está usando es la adecuada. Muchos de los problemas que tiene el empresario al decir que no lo enteran de todo, y que se logra dar cuenta de ciertas situaciones, ha sido porque no se han establecido sistemas de comunicación donde le llegue todo este tipo de información, esta comunicación puede ser no tan solo de manera oral, sino también escrita, pero claro esto no puede ser aplicado a todo el personal, pero sí con las personas encargadas de ventas por ejemplo, pidiéndoles reportes o informes, se puede arreglar este tipo de problema.

Pero en lo que respecta a la comunicación con los trabajadores (obreros) es importante detectar un medio de comunicación que les de confianza para expresarse.

Otra de las razones por las cuales se puede deber que no obedezcan es por la duplicidad de mando que se provoca en ocasiones de la cual ya también hablamos anteriormente y vimos que esta se soluciona estableciendo y haciendo buen uso de las vías jerárquicas.

Y por último el dueño hace mención de sanciones, pero no se las cumple, así que cualquier "amenaza" por llamarlo de alguna manera resulta inadvertida...

Normalmente el nivel directivo, tiene tanto autoridad operativa (sobre acciones, de comprar, vender, mandar a los muchachos, etc.) como técnica (por sus conocimientos), y personal (por su liderazgo) pero la formal (se encuentra establecida en la estructura organizacional de la empresa) que es

respetada por ser el jefe, en cuanto hay esos brincos de autoridad, esta se pierde totalmente.

Otro de los problemas que se detecta es la aparición de conflictos, estos frecuentemente con el Sr. Jaime, normalmente por brincarse la autoridad, pero al especificar funciones y limitarlas por medio de políticas este problema disminuirá en gran cantidad. Sin embargo el verdadero origen de este problema es el parentesco familiar que existe entre el Sr. Jaime y el empresario Gerardo Uribe, dado que el primero resulta ser el padre del segundo, y por el solo hecho de existir este lazo familiar se presta a muchos conflictos, de hecho este tema podría abarcar una tesis completa, pero por el momento sigo con la propuesta de especificar funciones, políticas y líneas de autoridad, para disminución y resolución de conflictos.

También vemos que para delegar se deben de cumplir ciertas reglas las cuales nos ayudan a disminuir problemas:

1.- Por cada actividad que sea delegada, le sugerimos a nuestro empresario que establezca un medio de control sobre la misma, donde se le reporte qué fue lo que pasó con esa actividad, y que no se deslinde completamente de ella como él mismo lo comentó.

2.- Cuando delegue una actividad le recomiendo que lo haga basado en reglas y políticas previamente establecidas, para que así le de un campo de decisión a la persona encargada. Esta persona debe de tener la capacidad de decidir sobre su responsabilidad, con las reglas y políticas únicamente va a delinear esta actividad, marcándole hasta donde puede decidir, o en base a que circunstancias.

3.- Al delegar no lo puede hacer en cualquier persona, debe fijarse que la persona que se haya elegido para delegarle cierta actividad, cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para poder llevarla a cabo. Pero su actividad como empresario no termina ahí, debe de capacitarlo y adiestrarlo al respecto.

4.- Para delegar debemos de marcar muy claramente cual es la responsabilidad y la autoridad delegada.

5.- Le sugerimos que vaya delegando sus actividades de forma gradual, y no de golpe para que todos las personas involucradas puedan poco a poco adaptarse con sus responsabilidades.

6.- Poco a poco ayudar a estas personas a tomar decisiones, pero a la vez irlos adiestrando para que posteriormente vengan "con decisiones" y no "por decisiones".

7.- Ponga a cargo de un supervisor, el número de personas únicamente que este pueda controlar.

8.- Y por último cuidar que mientras más cosas delegue, la comunicación debe de ser mejor.

En cuanto a control, se puede apreciar en este caso que es algo que le falta bastante, pero para poder controlar primeramente debemos de planear, sino cómo controlamos o simplemente qué controlamos, así que en cuanto el empresario pueda hacer una buena planeación y especifique claramente que es lo que desea hacer, entonces ya se podrá controlar, antes no, pues no tenemos ningún parámetro que nos esté indicando lo deseable para la empresa.

Por ejemplo, como empresario dice que se tiene un nivel de pérdidas del 5 al 10 por ciento lo que nos indica que no lo sabe en realidad, y después dice que en todos los meses es igual y que no varía, como poder decir esto cuando no se tiene una herramienta estadística para poder comprobarlo, esto me hace pensar que él solamente lo supone pero esto no esta comprobado.

El establecer un control de pérdidas, además de ayudar al empresario a detectar realmente de cuanto es su pérdida, puede ayudarlo también para detectar el origen de este problema y así aplicando controles preliminares, concurrentes y de retroalimentación, y así se puede disminuir este porcentaje.

Estableciendo un control de inventarios donde se registren entradas y salidas, se puede detectar el nivel de pérdida, ya sea por que ésta se maltrato por el clima, o puede ser que sea por estar amontonada, o por robo, etc., y este nivel de pérdida marcarlo como un estándar donde la meta es disminuirlo para el siguiente período, esto para poder tener una referencia. Pero lo importante es que con este control de inventarios se puede detectar la causa de la pérdida, supongamos que se da este problema porque la planta no este bien regada, entonces hay que meter un control que nos ayude a prevenir este problema y no esperarnos a que ya no se pueda hacer nada.

Se pueden usar muchos tipos de controles, pero hay que saber que es lo que nos interesa controlar, no podemos estar poniendo controles muy estrictos a actividades que realmente no nos están causando problemas, dado que representaría un desgaste muy fuerte, pérdida de tiempo y de dinero, así que usemos controles en las cuestiones que realmente lo requieran, pero para saber que tipo de control establecer le sugiero al empresario que trabaje sobre los siguiente:

1.- Sobre la cuestión que quiera controlar que establezca primero cual es el estándar deseable y una forma de medir, y que decida de que medios se va a valer para obtener esta información.

Ejemplo: Retomando el ejemplo donde nuestro objetivo era el aumentar las ventas en un 2% en un lapso de un mes.

Ahí ya tenemos lo deseable ese 2%, un medio para medirlo va a ser la lista de lo vendido que diariamente se hará, en referencia a la del mes pasado.

2.- Después que se autocuestione y responda las siguientes preguntas:

- ♣ ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
- ♣ ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
- ♣ ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
- ♣ ¿Qué informará mejor sobre “quien” es responsable de las fallas?
- ♣ ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
- ♣ ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Por último se le recomienda que todas las actividades que realice en su empresa, siempre estén encaminadas al cumplimiento de su misión, así que estas son algunas de las recomendaciones y ejemplos que se le dan a “La Casa de la Cascada” de cómo poder aplicar el Proceso Administrativo para lograr una mejor estructura interna y así posteriormente lograr mayor crecimiento. Espero que mi investigación le sea favorable y sea utilizada para marcar cambios en la empresa.

CAPITULO V

BIBLIOGRAFIA

AGUSTIN REYES PONCE

Administración de empresas teoría y práctica, primera parte.

Editorial: Limusa

AGUSTIN REYES PONCE

Administración de empresas teoría y práctica, segunda parte.

Editorial: Limusa

DOMINGO FRIXIONE CERON

Autodiagnóstico DE Pequeñas y medianas empresas

Editorial: Limusa

P. BRYANS, Y T.P. CRONIN

Teoria de la organización

Editorial : Norma

GEORGE R. TERRY

Principios de administración

Editorial: C.E.C.S.A.

SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ

Introducción a la administración

Editorial: Mc Graw Hill

JORGE BARAJAS MEDINA

Curso introductorio a la administración

Editorial: Trillas

HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEHRICH

Administración una perspectiva global

Editorial: Mc Graw Hill

EDUARDO J. MANCILLAS PEREZ

La auditoría administrativa un enfoque científico.

BENJAMIN FRANKIN Y GUILLERMO GOMEZ CEJA

Organización y métodos

Editorial: Mc Graw Hill

ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN F.

Auditoria administrativa

Editorial: Mc. Graw Hill

GUILLERMO GOMEZ CEJA

Sistemas Administrativos, análisis y diseño

Editorial: Mc Graw Hill

INTERNET:

<http://www.uch.edu.ar/rrhh>

AYUNTAMIENTO DE MORELIA, DEPARTAMENTO DE PARQUES Y JARDINES

Estadísticas del 2004

**GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO: PROYECTO VISIÓN 2020 PARA LA
COMPETITIVIDAD DEL ESTADO DE MEXICO. "INTEGRANDO VOLUNTADES"
SECTOR: FLORES Y HORNICULTURA ORNAMENTAL DEL TEC DE
MONTERREY CAMPUS TOLUCA.**