

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Aspectos fundamentales para una reestructuración organizacional

Autor: Mariano Pantoja Nocetti

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Javier Muñoz Orozco**

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

Con Registro de Validez Oficial: Acuerdo 94001 con Clave 16PSU0009E
de Fecha 4 de Septiembre de 1980

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

" ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA UNA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL "

TESIS

Que Para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentan:

Mariano Pantoja Nocetti e
Israel Villagrán González

Asesor:

M.A. Javier Muñoz Orozco



0
ZAVALA

T638

Morelia, Mich.

Noviembre de 2000

AGRADECIMIENTOS



UVAQ

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

Con Registro de Validez Oficial: Acuerdo 94001 con Clave 16PSU0009E
de Fecha 4 de Septiembre de 1980

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

" ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA UNA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL "



Que Para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentan:

**Mariano Pantoja Nocetti e
Israel Villagrán González**

Asesor:

M.A. Javier Muñoz Orozco

Morelia, Mich.

Noviembre de 2000

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme terminar esta etapa de mi vida y por darme tantas satisfacciones.

A mis padres, Adolfo Pantoja y Angeles Nocetti por ser un ejemplo de honestidad, trabajo y sencillez.

A mis hermanos, por apoyarme en mis decisiones.

A Ana Ceci, por estar siempre conmigo y alentarme.

A mis amigos, por comprenderme y apoyarme en mis actividades.

A Lilia Patricia, por apoyarnos en la realización de este proyecto.

A todos mis maestros, Arturo, Divvio, Héctor, Gabriel, Rodrigo, Sandra, Javier, José Luis, Federico, Cayetano, Manuel, Lucía, Juan, Taboada, Ramón, por su tiempo y la entrega de sus conocimientos.

A Javier Muñoz, por su apoyo incondicional, sus conocimientos, su experiencia y su entrega.

A mi universidad, por creer en el ideal de "Educar en la verdad".

A DIOS, por darme la oportunidad de vivir.

A mis padres, Tomás Villagrán y Maria Anita González, por su sacrificio y apoyo para alcanzar mis sueños.

A mi hermano, por su ejemplo y cuidados que siempre me ha mostrado.

A mis amigos, que siempre me han motivado y han creído en mi.

Al Sr. Lic. Humberto Calderón, por su sencillez y confianza que me a brindado.

A Crisem, por su cariño y compañía en esta etapa tan importante.

A Javier Muñoz, por compartirnos un poco de su vida y conocimientos.

A Lilia Patricia, por su atención en la terminación de esta etapa.

A mis maestros, por sus enseñanzas.

A la Universidad Vasco de Quiroga

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1.0	5
MISIÓN EMPRESARIAL	5
1.1 LA MISIÓN	5
1.2 ESTRATEGIA	7
1.3 VISION	9
1.4 CULTURA	14
1.5 CULTURA CORPORATIVA	19
1.6 CULTURA ABIERTA	22
1.7 CULTURA ENCUBIERTA	25
1.8 CULTURAS FUERTES	25
1.9 CULTURAS DEBILES	26
1.10 CULTURA ADAPTABLE	27
1.11 ASPECTOS ECONOMICOS DE LA CULTURA	28
1.12 EL CAMBIO DE LA CULTURA	29
1.13 CULTURA EN LA MISION	32
1.14 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	36
BIBLIOGRAFÍA	43
CAPITULO 2.0	46
PLANEACION ADMINISTRATIVA	46
2.1 DEFINICIONES	46
2.2 CARACTERISTICAS	47
2.3 FUNCIONES	50
2.4 REGLAS	53
2.5 FORMAS DE TRABAJO	54
2.6 PRONOSTICOS	55
2.7 DIFERENCIA CON LA PLANEACION FINANCIERA	59
2.8 FORMULACION DE FLUJOS	61
2.9 CALENDARIZACION	65
2.10 RELACION ENTRE DEPARTAMENTOS	71
2.11 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	73
2.12 TEORIAS	81
2.13 ELEMENTOS MOTIVACIONALES	86
BIBLIOGRAFÍA	89

CAPITULO 3.0 91

ESTRUCTURA ORGANICA 91

3.1 MANUALES DE ORGANIZACIÓN 91

 3.1.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN . 91

 3.1.2 DEFINICIONES 92

 3.1.3 MANUAL COMO INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN 93

 3.1.4 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN 97

 3.1.5 VENTAJAS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN 98

 3.1.6 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN 101

 3.1.7 REQUISITOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN 102

3.2 ORGANIGRAMA 104

 3.2.1 DEFINICIONES 104

 3.2.2 OBJETIVOS DEL ORGANIGRAMA 105

 3.2.3 VENTAJAS 106

 3.2.4 REQUISITOS 108

 3.2.5 CLASES DE ORGANIGRAMAS 108

3.3 JERARQUÍAS EN LA EMPRESA. 112

 3.3.1 CADENA DE MANDO. 121

BIBLIOGRAFÍA 124

CAPITULO 4.0 126

AUDITORIA ADMINISTRATIVA 126

4.1 DEFINICIONES 126

4.2 IMPORTANCIA 127

4.3 CONTROL INTERNO 132

4.4 PLANEACION Y CONTROL 133

4.5 EL PROCESO DE CONTROL 136

4.6 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CONTROL 138

4.7 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO 141

4.8 NIVELES DE DECISIÓN 145

4.9 LA FUNCION DEL CONTROL APLICADA A LOS NIVELES DE DECISIÓN. 146

4.10 TIPOS DE CONTROL. 148

4.11 PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA 150

4.12 ESTUDIO PRELIMINAR. 152

4.13 DEFINICIÓN DEL AREA A INVESTIGAR 153

4.14 DETALLES POR ESTUDIAR 154

4.15 PLAN GENERAL PARA EFECTUAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	155
4.14 EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.	157
4.15 PROGRAMAS DE TRABAJO.....	158
4.16 CALENDARIO DE REVISIONES.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	162
CAPITULO 5.0	164
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	164
5.1 DEFINICIONES	164
5.2 IMPORTANCIA	166
5.3 OBJETIVOS.....	167
5.4 INFORMACION.....	171
5.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN	172
5.6 GUIA PARA LA COMUNICACIÓN.....	178
5.7 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	180
5.8 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	185
5.9 PROGRAMACION NEUROLINGÜISTICA (PNL).....	187
BIBLIOGRAFÍA.....	200
CONCLUSIÓN	202

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de oportunidad, pues en verdad, la frontera de una organización tiene contornos menos nítidos y más cambiantes de lo que se reconoce en general. Existe así, un sistema total de la organización que traspasa los contornos de sus fronteras internas e incluye, necesariamente, los otros sistemas de la comunidad con los que transacciona, ya sea en términos de insumos o de resultados.

Lo que ocurre en el medio externo, en los campos económico-financiero, industrial, educacional, político, influye directamente en la empresa. Los hechos nuevos del enlace social, del mundo de la economía y de las finanzas, de la acción de los competidores, del costo de los recursos materiales y humanos, los avances tecnológicos, etc., todo tiende a afectar de cierto modo el equilibrio interno de cualquier empresa. Afecta la acción del sistema administrativo que necesita conciliar dos grandes responsabilidades: la de la estabilidad, donde hay que mantener, afirmar, continuar, no cambiar; y para la adaptabilidad, donde hay que modificar, renovar, perfeccionar y cambiar.

Con base en esto, las organizaciones se enfrentan a varias alternativas donde pueden elegir una adaptación continua sin un plan establecido, un esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina; así también se puede elegir el cambio por una crisis donde necesitamos medidas inmediatas para reducir los problemas en los que se encuentra la empresa o del caos incontrolable, pero nosotros hemos elegido el cambio planeado, esto es el desarrollo organizacional, que compara la meta actual de la empresa, con lo que realmente deberá de ser la empresa, identificando todas las fuerzas que influyen sobre la administración, para poder corregir e ir de la meta actual a lo que se pretende de manera ordenada.

La introducción de nuevas funciones o nuevos papeles, nuevos recursos, puede afectar en el espacio y tiempo a cualquier organización, la mayoría de los individuos tienden a resistirse a los cambios, debido a la inercia y a la necesidad de equilibrio de su organismo; la resistencia al cambio tiende a ser mayor en la medida en que los objetivos, los procesos y consecuencias del cambio fueran desconocidos, confusos, no comprendidos o impuestos arbitrariamente.

La resistencia al cambio tiende a disminuir, aumentando el grado de aceptación en la medida en que aquellos a quienes afectará el cambio participen del diagnóstico y del proceso de decisión y planeación de las acciones derivadas de la decisión tomada.

El individuo aprende lo que tiene significado personal para él y lo que es relevante por medio de la motivación y la posibilidad de satisfacer sus necesidades. Aprender y cambiar puede ser incómodo y doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar.

El desaliento, la ansiedad, el miedo a lo que venga con el cambio y lo que vendrá después del cambio, contrario a la economía del organismo nos obliga a mantener un nivel de equilibrio, todo esto hace como que haya una banda óptima de la estimulación y de tensión en el organismo, por debajo de la cual no hay movimiento y por encima de la cual se vuelve intolerable. Aprender y cambiar es un proceso ni solamente racional, ni predominantemente lógico, el cambio sólo puede comenzar cuando haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, falta de adaptación.

La información y la comunicación son necesarias para que los actos y factores relevantes, en las decisiones a tomar se conozcan, se tomen en consideración en el proceso de decisión y en los procesos de planeación y ejecución de las acciones que se deriven de ello.

La mayoría de los individuos necesita identificarse con un grupo formal o informal, para ello es importante la cultura de la organización, donde se sientan identificados con ella y sean parte de un grupo formal que busca el bienestar común entre los miembros de la empresa.

El sistema de estímulos, premios e incentivos tienen enorme efecto sobre la motivación de las personas, sobre sus expectativas de satisfacción y sobre el proceso de comunicación, tienen en consecuencia un gran efecto sobre los desempeños y resultados.

La mayoría de los individuos desean crecer y desarrollarse , realizando sus potenciales , al mismo tiempo, desean que la organización donde trabajen tenga éxito. Querer que la empresa cambie en los resultados, eficiencia, eficacia, productividad, sin que las personas, principalmente los ejecutivos no tengan que cambiar en nada, en ningún patrón habitual de valor, actitud o comportamiento, es una fantasía que denota irrealismo e inmadurez organizacional.

El desafío básico es cómo optimizar la satisfacción de las necesidades de la empresa, al mismo tiempo que la satisfacción de las necesidades de los individuos que la hacen existir y funcionar, consideramos que la organización es un medio y no un fin , que se creó y existe para asegurar supervivencias y el progreso de personas, en la actualidad el éxito de una empresa depende de lo que hizo ayer, por lo tanto, lo que haga hoy no debe ser la rutina de hoy, sino una previsión y una preparación para el mañana.

Debido a esto surgió la inquietud de plantear algunos de los aspectos que nosotros consideramos fundamentales para la reestructuración de cualquier empresa, donde los fines de los colaboradores vayan en armonía con los de la organización, donde exista la libertad de comunicarse sin miedo a tener represalias, donde se estructure un cambio inteligente pensando en el bien de todos los integrantes de la organización, donde la motivación sea el mismo hecho de ir a trabajar y donde el administrador sea el orquestador y el líder que ayude a que la reestructuración tenga éxito, si participamos en conjunto o sobre un fin común, el ser humano gana, la empresa gana, y el mismo entorno donde nos desarrollamos, estas son cuestiones simples que se han dejado de tomar en cuenta tanto para los administradores como para los dueños, hay que terminar con los paradigmas, y estar abiertos al cambio.

CAPITULO 1.0

MISIÓN EMPRESARIAL

1.1 LA MISIÓN

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y la misión básicas de la compañía. Como Peter Drucker lo menciona, la dirección debe decidir "¿qué es nuestro negocio y que debería hacer?" No solo debe identificar las líneas del negocio y los mercados lo que se da servicio, sino que también debe determinar cómo debe operar el negocio. Este deber requiere de mucho análisis y conocimiento.(1) Tal vez suene un poco abstracto, pero este es uno de los deberes más pragmáticos de un ejecutivo en jefe. Solamente con base en los propósitos y las misiones básicas pueden elaborarse objetivos, estrategias y planes tácticos más detallados.

En la misión o propósito, se identifican la función o tarea básica de una empresa o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo, el propósito de una empresa comercial es generalmente la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento estatal de caminos es el diseño, construcción y operación de un sistema estatal de carreteras. El propósito de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la preparación de servicios a la comunidad. La es un enunciado corto de la razón de ser de la organización y los propósitos son el documento ampliado que explica con detalle la misión.

Algunos autores distinguen entre propósitos y misión, a una empresa, por ejemplo, puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, y alcanzarlo cumpliendo la misión de producir ciertas líneas de bienes.

La misión de una compañía petrolera como Exxon es la búsqueda de petróleo y la producción, refinación y comercialización de petróleo y de los numerosos productos derivados de éste, desde diesel hasta productos químicos. En tanto Kimberly-Clark entiende su misión empresarial como la producción y venta de papel y de bienes elaborados con papel.

La misión y los propósitos comerciales básicos son la plataforma para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura de los mismos en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o se excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa..

Algunas empresas, principalmente las que tienen un sentido de misión muy fuerte, han rechazado la definición de propósito de partícipes. Han definido el propósito como un objeto que es más importante que el de los partícipes, algo que puede escribirse como un ideal más alto. Es importante definir el propósito de una forma inspirada para crear una misión inspirada. Esto no quiere decir que los partícipes no sean importantes. Pero la empresa tiene que definir sus relaciones con cada partícipe. El valor de un propósito inspirado está en que puede arrastrar conjuntamente a los partícipes, especialmente a los empleados.

Al reconocer que la compañía tiene un propósito propio, los empleados pueden comprometerse a apoyar a la compañía, no solo por los beneficios comerciales, sino porque la causa vale la pena.

1.2 ESTRATEGIA

Otro elemento de la misión es la estrategia. La estrategia es la lógica comercial de la empresa. Es una dialéctica que enlaza el comportamiento y las decisiones con el propósito. Para definirla, la dirección debe determinar el área de negocios en que va a competir la compañía. Tiene que dar también alguna razón que señale la ventaja competitiva o la capacidad distintiva, que permitirá que la empresa tenga una posición especial en el área de negocio escogida.

La estrategia como tal no influye en una empresa si no puede traducirse en decisiones y normas de comportamiento. Para tener alguna incidencia, la estrategia tiene que definir la actividad y el comportamiento.

Las normas de comportamiento son instrucciones sobre como deberían comportarse los directivos y los empleados. Los directivos tienen que ser vistos en las tiendas, y su atención a la empresa tiene que concretarse en comunicaciones, reuniones abiertas o cualquier otro mecanismo que tenga sentido. Como explica un director “ Es fundamental dejarse ver. Los empleados necesitan saber que el presidente y el consejo están en contacto con el resto de la empresa y están pensando en ella. Una forma de hacerlo es visitando las tiendas. En una semana normal, los doce miembros del consejo visitan entre todos unas 25 tiendas. No en días festivos, simplemente vamos y hablamos con algunos de los directivos y jefes de sección. Es como salir y oír a la organización.” (2)

Un ejemplo de esto es la norma de The Body Shop de tener dos papeleras, una para papel, que se pueda reciclar, y otra para las no reciclables. Demuestra cada día que The Body Shop se toma en serio las cuestiones ambientales. Hasta se espera que los empleados vayan a sesiones de orientación sobre el tipo de desechos a poner en cada recipientes.

Es sustancial el valor simbólico de esta norma de conducta. Por consiguiente, las normas de conducta son parte de la forma de hacer negocios de la organización.

Hay cosas que los directores han llegado a pensar que son importantes para un funcionamiento eficaz de la empresa.

Estas normas de conducta no sólo se determinan por la estrategia de la compañía, sino también por sus valores. La definición de misión admite que hay dos razones para hacer algo. La primera es una razón comercial o estratégica; la segunda es moral o basada en ciertos valores.

Los valores son las convicciones que sostiene el sentido de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás partícipes y su ética. En las organizaciones que tienen un sentido de la misión, los valores proporcionan la lógica sentimental para directivos y empleados. Son la justificación, para unos y otros, para decir que su conducta no sólo es buena desde un punto de vista estratégico, sino que también es buena en si misma: la forma correcta de comportarse. Los empleados que tienen unos valores personales parecidos a los de la organización encuentran, en su trabajo y en las normas de conducta, un significado y un sentido de acción. Esta sensación de hacer algo que vale la pena es lo que les da sentido de la misión de la compañía.

Existe la misión vigorosa o firme cuando se combinan estas cuatro cosas; que la estrategia y los valores se apoyen y refuercen; que las normas de conducta sean claras; que estén justificadas, tanto por los valores de la compañía como por la estrategia comercial; y que las tres cosas estén ligadas por un propósito que va mas allá de la satisfacción de los partícipes.

1.3 VISION

El crear una visión que pueda significar algo importante para cualquier empresa, es de los puntos primordiales en que se puede dar sentido a la misma, por lo que el planteamiento de la visión expresará el propósito de la empresa. El planteamiento de una visión requiere el apoyo total de sus empleados. Si se emplea la participación del personal para crear la visión, se obtendrá una visión desarrollada en conjunto por toda la organización.

La comunicación y el refuerzo de la visión, es compartida en un acontecimiento continuo. Se les muestra y explica a los empleados de nuevo ingreso, aparece en los tableros y boletines de la empresa, se convierte en un tema primordial en las juntas en todos los niveles de la organización. Se refuerza el compromiso de la visión en toda la organización. Esto permitirá entender la relación entre la visión, la misión y las metas. La declaración de una misión es como un faro. Su propósito es orientar.

Las visiones son viables durante toda la vida de la empresa. las declaraciones de la visión deben ser dinámicas e inspiradoras. Proporcionan la energía, el poder y la pasión para lograr las misiones y las metas.

La viabilidad, e incluso la vida de la empresa, dependen del éxito de las acciones que se emprenden para cumplir con las misiones y las metas. Las visiones y las metas se componen de objetivos claramente identificados cuya duración es a corto y largo plazo. La misión es una declaración de cómo la empresa avanzara progresivamente hacia su visión. Es un plan estratégico que se debe de poner en practica. Como por ejemplo la misión de Chrysler fue construir un auto igual o de mejor calidad que un Celica Toyota o bien "Necesitamos incrementar las utilidades en un 50%" es también una declaración de la misión."

Las misiones se basan en:

Una tarea o una función especial.

Una tarea con un propósito.

Operaciones específicas que respaldan la operación a un nivel más alto.

Cada grupo funcional puede tener una misión que se enfoca en su función específica. Todas las misiones de grupos se deben conjugar para respaldar a las visiones de la empresa, estas misiones son la pauta para la creación de una meta que primordialmente son a corto plazo.

Una meta es un paso que cuando se da, acerca a la empresa a su misión y a su visión. Las metas como lo mencionamos son relativamente cortas de duración y siempre tienen fechas de inicio y de terminación.

Las declaraciones de metas son muy concisas y manifiestan un resultado final deseado y los beneficios de ese resultado. Es por eso que están orientadas hacia las tareas y se basan en:

Una necesidad de lograr algo.

Asegurarse de obtener resultados mensurables.

Crear un enfoque específico.

Establecer una dirección.

La experiencia pasada.

Un ejemplo de meta lo encontramos en los empleados de Chrysler a los cuales se les dio una meta de un año para fabricar un auto que fuera mejor que el Celica. Las metas pueden estar respaldadas por múltiples objetivos. Igual que las metas, los objetivos expresan una acción deseada, la oportunidad de la acción y los resultados esperados cuando se termine la acción.

Existen diferentes maneras de preguntarnos el propósito de la empresa, una de ellas es ¿ por qué existe la organización? Esto nos trae como consecuencia que el propósito es la razón última de la organización. El propósito da a la gente de la organización una justificación de su trabajo. Es algo que está por detrás de los objetivos o fines concretos. Trata de la cuestión filosófica de cuál es el papel de la empresa en la sociedad. Todo empleado tiene derecho sobre la compañía, esto nos hace preguntar si la compañía está en el negocio para obtener los máximos beneficios para los accionistas, para hacer productos de la mejor calidad para los clientes o para dar los empleos mejor remunerados a sus empleados.

En este cuestionamiento es en el que el empleado se encuentra a diario, si no existe la verdadera definición del propósito empresarial, en donde queda la administración de la empresa a que le da prioridad, muchos de los casos reales en la empresa responden que a los accionistas, como propietarios de la empresa, tienen derecho prioritario, ponen al accionista como el rey, que es aquel que tiene derecho sobre todos los demás.

Actualmente en las empresas trasnacionales, tienen esa mentalidad, o han implementado en el mexicano esa mentalidad por la situación en la que se encuentra el país, hay otras compañías que suponen que al darle más apoyo al empleado se le hace sentir más importante en la empresa y esto ocasiona conflictos internos, que fácilmente se reflejan ante la sociedad consumidora.

Estas empresas ya perdieron el sentido del beneficio que es la compensación a la contribución a la sociedad. Sin embargo Matsushita ve el propósito de su compañía como un servicio a la sociedad. Los beneficios son meramente un subproducto y son el motor para hacer mayores contribuciones. Algunas de las mejores compañías europeas tienen propósito que apuntan hacia un alto ideal.

La Sainsbury, la mejor empresa de ultramarinos del Reino Unido, declara que su objetivo prioritario es cumplir con la responsabilidad de ser líderes en su ramo, actuando con absoluta integridad, haciendo su trabajo con la mayor exigencia y contribuyendo al bien público y a la calidad de vida en la comunidad. El objetivo final de Sainsbury, es generar un beneficio suficiente para financiar la mejora y el crecimiento continuos de la empresa, dando al mismo tiempo a nuestros accionistas un excelente rendimiento a su inversión. Como la Matsushita, la filosofía de la Sainsbury considera el beneficio como un motor para el crecimiento más que como un fin en sí mismo. La Ciba - Geigy, una compañía suiza farmacéutica y química , también ve a la empresa dentro del conjunto de la sociedad. Su declaración de misión dice que la Ciba - Geigy cree que la empresa no es simplemente un fin en si misma y debe servir a la gente y a la sociedad. Sin embargo el éxito económico es un requisito previo para cumplir sus objetivos, la filosofía de la Ciba - Geigy también apunta a un alto ideal.

Pero su filosofía es sutilmente diferente de la de la Matsushita. La Ciba - Geigy cree que los beneficios deben venir en primer lugar, solo si una empresa hace beneficios dispondrá de recursos para emplear un beneficio de la sociedad. La filosofía de la Matsushita es más holística. Ve los beneficios como un resultado del servicio a la sociedad. Solo sirviendo bien a la sociedad podrá una empresa conseguir buenos beneficios.

La Matsushita considera el hecho de hacer negocios como sinónimo de servicio a la sociedad; mientras que la Ciba - Geigy parece ver las dos cosas como algo en contraposición.

Las dos compañías ven un ideal superior para sus empresas. Con este ideal superior, la organización puede conseguir la cooperación de todos los empleados para la misma causa. La rivalidad entre los empleados disminuye y todos pueden estar más dispuestos a girar en torno a un sentido común de la misión.

La declaración de propósito tiene que evitar los intereses egoístas de los empleados, también debe explicar la responsabilidad de la compañía ante cada uno de ellos.

La compañía define un propósito que es inspirador y del apoyo de sus partícipes. Estos abrazan la causa al dar su lealtad a la compañía, a cambio, la compañía tiene que decir lo que cada empleado puede esperar obtener de esta relación. A primera vista, definir la responsabilidad de la compañía es una cosa relativamente simple. Los accionistas obtendrán un rendimiento superior a la media; los empleados tendrán unas remuneraciones y unas condiciones de trabajo mejores que las establecidas, los clientes tendrán mejores productos y los proveedores tendrán un juego limpio y la lealtad de la compañía.

Las compañías tiene que ver la relación que existe con cada uno de los empleados, no a todos se les puede ofrecer las mismas condiciones de trabajo o de remuneraciones, puede que la compañía no quiera pagar salarios muy altos a los empleados o no comprometerse a una relación a largo plazo con los proveedores o no garantizar un suministro continuo a sus clientes.

Pero deben meditar sobre lo que pueda ofrecer a cada uno de estos grupos para conservar su confianza.

Esto refleja que una simple frase de misión, no se plasma en un letrero, cuadro o folleto, si no que se lleva acabo diariamente para beneficio de los empleados y de la sociedad, cada misión refleja la importancia interna y externa tanto en lo económico como en lo social esto da el resultado de empresas grandes y pequeñas hablando en un tamaño que los mismos empleados las han puesto.

Para llegar a plantear una misión es necesario utilizar una estrategia, ésta es la razón comercial sobre cómo la empresa va a lograr su propósito.

Una buena estrategia consiste en encontrar una forma de llevar la empresa que sea mejor que la de sus competidores más inmediatos. Una buena estrategia es también elegir un mercado que sea atractivo, en el que los demás actores, como los clientes y los competidores.

1.4 CULTURA

Nuestra definición de cultura organizacional implica varias cosas, primero, la cultura es una percepción, pero esta percepción existe en la organización, no en el individuo. Los individuos con diferentes niveles en la organización tienden a describir la cultura organizacional en términos similares.

En segundo lugar la cultura organizacional es un término descriptivo, tiene que ver con la forma en que los miembros perciben a la organización; por lo cual se sugiere que las culturas sean analizadas al calificar las siguientes características:

Identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, antes que con su tipo de puesto, área o especialidad profesional.

Énfasis de grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más que de individuos.

Enfoque en la gente: el grado en el cual las decisiones de la administración toman en consideración el efecto de los resultados sobre la gente dentro de la organización.

Integración de la unidad: grado en el que se estimula a las unidades dentro de la organización a que se operen en forma coordinada.

Control: grado en el cual las reglas se aplican para verificar y controlar el comportamiento de los empleados.

Tolerancia al Riesgo: grado en el que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.

Criterio de recompensa: grado en el que las recompensas se asignan a los empleados sobre la base de criterios de desempeño , en contraste con la antigüedad, favoritismo u otros factores no relativos al desempeño.

Tolerancia al conflicto: grado en el que se estimula al personal a ventilar en forma abierta los conflictos y las críticas.

Orientación medios-fines: grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes de que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzar dichos resultados o productos.

Enfoque de sistema abierto: grado en el que la organización verifica y responde a los cambios en el ambiente exterior.

Todas las organizaciones poseen algo a lo que se le denomina cultura, la cultura de una organización se compone de creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ellas.

La cultura es para la organización lo que el espíritu al hombre.(1)

La cultura de la organización se considera su personalidad, afecta la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones ; cómo se desempeñan, cómo ven su puesto, cómo trabajan con sus colegas y cómo ven el futuro, quedan determinados en gran medida, por las normas, valores y creencias culturales.

Debemos dejar claro que la cultura no es la única manera en la que se puede ver a las organizaciones, por ejemplo: podemos ver a las organizaciones como un medio que genera ingresos, o como un sistema contable, un sistema administrativo, etc. La cultura de la organización es definida de distintas maneras:

Los símbolos , el lenguaje, las ideologías, los ritos y los mitos.(4) Los guiones de la organización que se desprenden de los guiones personales de los fundadores o líderes de la organización. Es un producto, es histórico; se basa en los símbolos y es una abstracción del comportamiento y de los productos del comportamiento.(5)

Es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo conforme va aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna; debe haber funcionado suficientemente bien para que se le considere válido y, por lo tanto, digno de impartirse a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir dichos problemas.(6)

Estas definiciones sugieren que la cultura de la organización se compone de una cantidad de elementos, tales como supuestos, creencias, valores, ritos, mitos, guiones y lenguajes.

Estos elementos se han captado en la obra de Edgar Schein quien afirma que la cultura implica dos estratos.

El primero incluye los artefactos y creaciones que están visibles pero no siempre son interpretables. Un informe anual, un boletín interno, las divisiones que separan los lugares de trabajo y el mobiliario son ejemplos de los artefactos y creaciones.

En el segundo estrato se encuentran los supuestos básicos que las personas hacen para guiar su comportamiento. Se incluyen aquí los supuestos que le indican a la gente cómo deben percibir, considerar y sentir su trabajo; las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de sus colegas.

Las culturas negativas son contraproducentes para el esfuerzo directivo que busca mejorar el desempeño. El reconocimiento de la cultura de la organización es una causa importante de la eficiencia de la organización, se ha generalizado en las prácticas administrativas gerenciales.(7)

Si la dirección es capaz de crear una cultura de la organización, entonces debe poder usar los mismos medios para cambiarla, aunque lograrlo no es una tarea sencilla ni fácil: La cultura se autoreforza. Una vez instaurada, proporciona estabilidad y seguridad a los que la comparten. Los individuos saben qué se espera de ellos, lo que es importante y cómo lograrlo, y en forma natural se resisten a cualquier desviación de la cultura existente.

Los directivos tienen que llevar a cabo una planificación, una organización, un liderazgo y un control que sean compatibles con las creencias y los valores de la cultura deseada. Las cuatro funciones pueden contribuir al cambio de la cultura, pero existe un acuerdo general en el sentido de que el liderazgo es el más importante. Mediante el ejemplo y el comportamiento personal, los gerentes pueden demostrar cómo hay que hacer las cosas, pero para ello tienen que ser capaces y líderes respetados.

El efecto que se busca con la estructura y los procesos de la organización es predecir lo que hará la gente, con quién, qué decisiones tomará, que información recibirá, cuándo, cómo y con qué frecuencia desempeñará ciertas acciones y tomará ciertas decisiones.

Los gerentes interactúan con otros gerentes y con los que no lo son en ámbitos individuales y de grupo para establecer planes, políticas, procedimientos, reglamentos, descripciones de puestos, canales de información y líneas de autoridad y de comunicación. Todas estas acciones e interacciones crean una cultura en la organización que tendrá impactos, tanto positivos como negativos, en la eficacia de individuos, grupos y organizaciones.

Uno de los estudios interculturales que mejor ha expuesto las semejanzas y diferencias entre los empleados fue el que realizó Geert Hofstede. Comparó empleados procedentes de cuarenta países, todos los cuales trabajaban para la misma corporación transnacional. Lo que buscaban eran los criterios fundamentales en que diferían las culturas nacionales donde trabajaban esas personas. Hofstede encontró cuatro de esos criterios:

El primero era Distancia de poder: el grado en que una sociedad acepta que el poder está distribuido en las instituciones y organizaciones.

El segundo consistía en Sustracción de incertidumbre: el grado en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas y trata de ofrecer mayor estabilidad en las carreras, estableciendo reglas más formales, no tolerando las conductas e ideas desviadas y creyendo en verdades absolutas y en la obtención de la pericia.

El tercero era el Individualismo: el individualismo implica una organización social poco compacta en la cual solo las personas se preocupan de sí mismas y de sus familias inmediatas; lo contrario del individualismo es el colectivismo, caracterizado por una estrecha organización social en la cual los individuos esperan que los otros miembros del grupo se preocupen por ellos. A cambio de ello piensan que deben una fidelidad absoluta al grupo.

Y el cuarto la Masculinidad: el grado en que los valores dominantes en una sociedad son viriles y masculinos, es decir, están caracterizados por la acertividad, la adquisición de dinero y cosas, sin preocuparse por los demás, ni la calidad de vida.

1.5 CULTURA CORPORATIVA.

La cultura corporativa se define como el pegamento social o normativo que mantiene unida a la organización. Expresa los valores e ideales sociales y las creencias que sus miembros comparten. Estos valores o creencias se manifiestan por instrumentos simbólicos, tales como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado.(8)

Este enfoque pone un gran énfasis en la influencia de la cultura sobre la efectividad organizacional.

Las investigaciones más recientes se dirigen al uso de artefactos culturales para construir el compromiso organizacional, transmitir la filosofía, racionalizar y legitimizar la actividad, motivar al personal y facilitar la socialización.

Cuando los empleados participan en la toma de decisiones , tienden a estar más satisfechos con su trabajo y a aceptar mejor las decisiones que se toman.

La calidad de las decisiones también puede mejorar, sin embargo, cuando se debe de tomar con rapidez una decisión, o cuando los empleados no cuentan con la información, o sencillamente no quieren participar en la toma de decisiones , puede hacerse necesaria una decisión autocrática.

Para comprender la situación de la cultura organizacional en México comenzaremos definiendo que entendemos por cultura:

La cultura es un patrón por el cual todos somos educados, lo que provoca un conjunto de estímulos individuales que generan una socialización, la cultura es dinámica.

Una nación no es superior a otra por su desarrollo intelectual o económico, lo que se tiene como paradigma en muchas organizaciones. La verdadera forma de medir la cultura es viendo el grado en que le permite al país responder a sus necesidades presentes y futuras, lo que en nuestro país se pone a prueba cada sexenio. Por lo que consideramos que no existe una cultura superior a otra, simplemente son diferentes.

En la actualidad las organizaciones enfrentan diferentes retos, es una época de inevitables cambios tanto en las organizaciones como el medio que las rodea.

Las reglas que rigen este cambio en las organizaciones son:

La competencia, el trabajo y la vida social.

Lo anterior no solo se da en México, sino que se da en todas las organizaciones del mundo.

Para que se logre un cambio de cultura en una organización y se pueda entrar a la nueva era en que los paradigmas queden en el pasado hay que tomar en cuenta varios aspectos entre los que destacan los ámbitos de vida de una sociedad, los patrones de ingresos, la educación, la forma de trabajar, el gobierno.

Para redondear un cambio en la cultura organizacional y dejar atrás los mitos en las empresas mexicanas como los de conformistas, flojos, problemáticos, etc. Se necesita un cambio de valores culturales donde se le de prioridad a la honestidad, la puntualidad, la disposición al trabajo y al ahorro, y la educación, que sin lugar a dudas es uno de los pilares de la cultura. En general en la cultura latinoamericana consideramos lo diferente como peligroso, las personas se sienten mejor en situaciones de trabajo bien estructuradas.

Para una mejora importante en las culturas de las empresas se pueden aplicar técnicas de manufactura que involucran:

Una administración de valores compartidos, el uso de valores implícitos e informales, socialización intensiva, toma de decisiones, responsabilidad colectiva y sugerencias de mejoras por parte de los empleados, un enfoque en el desarrollo de los recursos humanos, entrenamiento continuo y preocupación por el empleado, uso eficiente de los recursos y optimización de todas las operaciones.

En todos estos aspectos se debe de trabajar en la cultura de las organizaciones de nuestro país, ya que nos encontramos con que la mayoría de los empleados no participan en las decisiones de las empresas, además, por lo general los trabajadores se muestran apáticos con el accionar de las organizaciones.

1.6 CULTURA ABIERTA.

Es el conjunto de creencias, valores y normas que la compañía avala públicamente junto con las políticas y las prácticas. Las creencias los valores y las normas son abiertos si permanecen en la conciencia pública de la institución, si el público las advierte en alguna forma, si aparecen por escrito en algún documento público, si se discuten en algunos foros públicos, en teoría, esto significa que es posible cuestionarlas precisamente por ser abiertas.

Hoy en día más y más compañías publican sus creencias y sus valores oficiales, ya que es su forma de decir “esto es lo que somos y lo que representamos”, como ejemplo podemos mencionar la cultura oficial de Johnson & Johnson, la cual aparece en su folleto de reclutamiento:

“Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, las enfermeras y los pacientes, con las madres y los padres y con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de alta calidad. Debemos esforzarnos sin cesar por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben ser surtidos con prontitud y esmero. Nuestros distribuidores y proveedores deben estar en posibilidades de obtener una utilidad justa.

Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y las mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Cada uno debe ser tratado como individuo, debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos, deben tener un sentido de seguridad en sus empleos. Las remuneraciones deben ser justas y adecuadas, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.

Debemos de estar alertas ante las formas de ayudar a nuestros empleados a cumplir sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres para presentar sugerencias y quejas, debemos brindar igual oportunidad de empleo, desarrollo, promoción a quienes estén calificados , debemos contar con un grupo gerencial competente y sus acciones deben de ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades donde vivimos y laboramos, lo mismo que ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las obras y las instituciones benéficas buenas y pagar nuestra parte justa de impuestos. Debemos fomentar las mejoras cívicas, así como una mejor salud y educación, debemos conservar en orden la propiedad que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. El negocio debe generar una utilidad razonable, debemos poner a prueba nuevas ideas, debemos realizar labores de investigación, desarrollar programas innovadores y pagar nuestros errores.

Se deben comprar equipos nuevos, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos, se deben crear nuevas reservas en previsión de tiempos adversos. Si operamos de conformidad con estos principios, los accionistas obtendrán un rendimiento justo." (9)

Generalmente los documentos de este tipo contienen sentimientos elevados, un conjunto de prioridades para la empresa, un conjunto de ideales que fomentarán el desarrollo de la organización y todos los elementos sean beneficiados.

Ahora bien, cabe mencionar que se debe de tener mucho cuidado al formular el “credo” de las empresas, ya que son puntos que deben de ser aplicados y si no se hace, se caería únicamente en la charlatanería y en el cinismo, lo cual nos lleva a ser desleales con los intereses de la organización. Cuantas veces no nos hemos encontrado con empresas que nos mencionan que su única misión es la excelente atención al cliente, lo cual nos damos cuenta que no aplican y por lo mismo nos sentimos decepcionados e incluso es difícil que regresemos, por ejemplo, las tiendas como FAMSA (Fabricantes Muebleros S.A. de C.V.), donde nos dicen que los precios más bajos del mercado, sin embargo, si hacemos un análisis de sus precios, nos damos cuenta de que son de los más elevados del mercado, y que únicamente utilizan su publicidad como un gancho para que las personas compren sus productos. Otro ejemplo muy claro es el de las tiendas ELECTRA, donde los abonos chiquitos son un gancho para las personas de escasos recursos y de baja educación, ya que si profundizáramos en cuánto acaban pagando en abonos chiquitos el aparato que compraron, nos daríamos cuenta que es uno de los lugares más caros, sin embargo, al segmento que van dirigidos es al segmento de escasos recursos y al que es fácil de engañar.

Con esto queremos expresar que es muy importante cumplir con la misión de la empresa, seguir al pie de la letra el credo de la organización para que la gente no se sienta engañada y permanezcamos en el mercado como una organización seria y honesta, con valores que son intocables ante la oportunidad de obtener ingresos por medio del engaño.

1.7 CULTURA ENCUBIERTA.

Son las creencias, los valores y las normas que no se mencionan, al menos en público, pero que de todos modos generan patrones de conducta, se encuentran en todas las organizaciones. Debido a que esas creencias, valores y normas no se discuten en público, se mantienen fuera de los procesos gerenciales normales y a menudo tienen un impacto negativo sobre el negocio.

A menudo, una cultura abarca varias normas encubiertas que obstaculizan a la compañía, una norma cultural común es una que hace indiscutibles ciertos temas. El ejemplo de una cultura encubierta se puede presentar en cualquier organización donde los empleados son tratados de mala manera por su gerente, por lo que hay una rotación muy grande de personal ya que los empleados dan por entendido que si platican con el jefe de su gerente eso está mal, y lo único que están haciendo es limitar el crecimiento de la organización.

En México se tiene la creencia de que el gerente es una persona intocable por las personas de menor jerarquía, y en muchas ocasiones, los empleados deciden abandonar las empresas en lugar de buscar soluciones con la dirección, creemos que este es uno de los motivos por los que en México existe una alta rotación de puestos en las empresas.

1.8 CULTURAS FUERTES

Una cultura es fuerte si presenta las siguientes condiciones:

Un conjunto bien definido de creencias, valores y normas, una masa crítica de miembros de la institución comparte las creencias, los valores y las normas. Las normas compartidas por estas personas inducen consistentemente la conducta.

Los patrones de conducta resultantes resisten las fuerzas del cambio al pasar el tiempo.

En un artículo que presentó the Wall Street Journal (31 de Agosto de 1993) se analizó a una de las compañías de tecnología llamadas caníbales. Se trata de competidores feroces que tienen culturas muy fuertes. Intel , líder mundial en chips para computadora , es una de esas compañías , ya que no solo lanzó feroces ataques legales contra compañías que estaban copiando su chip, sino que recortó sus precios y canibalizó su propia línea al lanzar al mercado una nueva generación de chips, Intel no solo se moviliza con rapidez sino que destruye el camino tras de ella. La cultura emprendedora y competitiva de Intel es muy fuerte.

Es posible decir que una compañía tiene una sólida cultura abierta cuando sus creencias, valores y normas oficiales inducen consistentemente la conducta de un mercado.

Una cultura fuerte no necesariamente es una cultura buena, ya que pueden tener muy arraigadas ciertas normas y creencias que entorpezcan la labor diaria de la empresa.

1.9 CULTURAS DEBILES.

Se pueden identificar cuando prevalecen algunas de las condiciones siguientes:

No existe un conjunto de normas, creencias y valores claramente definidos entre los miembros de la organización. Son relativamente pocas las personas que comparten las normas, las creencias y los valores en vigor, cada quien tiene su propia forma de ver las cosas y no la comparten con los demás.

Las normas que están en vigor a veces inducen la conducta y a veces no la inducen. Y los patrones de conducta a los que inducen las normas compartidas cambian fácilmente.

Las culturas débiles tienen un impacto decididamente negativo, donde la mejor opción para eliminarlas son los incentivos y acciones como evaluación del desempeño, motivar a la participación de los empleados en las soluciones de la empresa.

1.10 CULTURA ADAPTABLE

Lo ideal es que una cultura sea fuerte y flexible, ya que el mundo está cambiando demasiado aprisa y se necesita tener mucha capacidad para poder adaptarse a las condiciones del mercado.

En su libro *Corporate Culture and Performance*, John Kotter y James Heskett hablan sobre las culturas adaptables, es decir, culturas fuertes pero con la flexibilidad de enfrentar los retos del mañana.(10) Las compañías con espíritu emprendedor alcanzan cierto grado de éxito, con el tiempo se trasladan de un enfoque emprendedor y de liderazgo a uno de índole burocrático, se empiezan a preocupar por los aspectos internos de la compañía y se vuelven arrogantes, llegan a perder de vista a sus clientes y sus mercados, y todo ello acaba creando una cultura enferma, inadaptable y cara.

Una cultura adaptable posee estas características:

Las culturas adaptables son culturas proactivas y no reactivas, es decir, actúan antes de que sucedan las cosas y no se esperan a que sucedan para poder reaccionar, es una cultura que constantemente esta vigilando, sabe que es lo que tiene que conservar y que es lo que deben dejar en el pasado.

Las compañías con culturas adaptables no caen víctimas de la moda de los procesos de reingeniería del trabajo, ya que ellas viven en procesos continuos de reingeniería.

Las compañías con culturas adaptables se la pasan vigilando su entorno en busca de amenazas, oportunidades y tendencias, no deben de mantenerse a la altura de sus competidores, sino que deben de estar a la vanguardia, y no se dedican a limpiar el desván de vez en cuando sino que lo mantienen siempre limpio y ordenado para poder utilizarlo en algo productivo.

1.11 ASPECTOS ECONOMICOS DE LA CULTURA.

Las culturas apropiadas agregan valor en vez de costo, veamos a AT&T cuando el actual director general Robert Allen subió a bordo la transformación de la cultura fue una de sus prioridades, el sabía que la cultura no es un aspecto secundario y sin sentido, conocía demasiado bien los aspectos económicos del lugar de trabajo. Propuso cambiar aquellas partes de la cultura que no ayudaban a su estrategia. Las diferentes unidades de ese gigante de las telecomunicaciones debían orientarse más hacia el cliente y entablar relaciones internas proveedor- cliente, ello les implicaba una nueva forma de actuar por lo que empezaron a discutir los temas indiscutibles, por ejemplo, los clientes internos comenzaron a informar a sus proveedores internos lo que estaba mal con los bienes y el servicio.

En la actualidad, su cambio de cultura ha convertido a esa compañía en un gigante, competitivo y arriesgado, que promueve agresivamente los servicios inalámbricos, una tecnología que ella misma inventara pero que no había logrado capitalizar, en parte por su cultura pasada de moda. Más y más gerentes están convencidos de que las culturas adaptables pero fuertes que apoyan al negocio le agregan gran valor, mientras que las culturas que desvían la energía y los recursos de la compañía le agregan costos.

Para que una compañía logre tener éxito se requiere de algo más que una estrategia de negocios exitosa, también necesita una cultura que apoye a esa estrategia. Basta con mirar compañías como PepsiCo, Wallmart, Intel, Motorola, compañías que han tenido un crecimiento en sus ventas gracias a su cultura adaptable que les hace ser de las organizaciones más agresivas que existen en el mercado.

1.12 EL CAMBIO DE LA CULTURA.

La ilusión del cambio se ha convertido en la solución rápida del mundo de los negocios. Bajan las ventas : reorganicen el departamento de mercadotecnia; los gastos operacionales están demasiado elevados: establezcan un nuevo sistema de presupuestos; disminuye la participación en el mercado: contraten al asesor más experimentado y de mayor prestigio. El cambio se ha convertido en una actividad tan regular en el mundo de los negocios, que las compañías que permanecen inmutables se vuelven repentinamente sospechosas.

Las personas ajenas a ellas juzgan a las empresas de hoy, basándose en algo más que sus líneas de productos y su desempeño en la producción de utilidades; con demasiada frecuencia se les juzga también por su apariencia. La reputación, las perspectivas de desarrollo, estar en el lugar indicado en el momento indicado, estar actualizado; el cambio y la apariencia de adaptación se han convertido para muchas compañías en un espectáculo deslumbrante que mantienen la apariencia de modernismo y vitalidad.

Cuando la imagen de una organización empieza a fallar, un nuevo director general o una reorganización importante significarán nuevas iniciativas y energías.

En muchas ocasiones nos encontramos con gerentes nuevos que al llegar a las compañías y realizar movimientos de personal, cambiar de un puesto a otro a los empleados, incluso al contratar a personal nuevo, creen que con esos cambios va a modificarse la cultura de la organización.

No podemos discutir que estas medidas sin lugar a dudas representan cambios, pero estos cambios que mencionamos no son el tipo de cambios culturales y de conducta que lo abarcan todo.

Cuando hablamos de un cambio en la organización y en la cultura, nos referimos a cambios reales en el comportamiento de los empleados. Haciendo a un lado los miedos al cambio, en un mundo que se mueve tan deprisa como el nuestro, el cambio seguirá siendo un hecho de la vida, a este hecho quisiéramos agregar un concepto: lograr el cambio de la cultura es la parte difícil del cambio, cuando los gerentes toman en serio el cambio, deben reconocer que para lograrlo tendrán que luchar con la cultura de sus compañías.

Aunque es muy difícil cambiar la cultura de una organización, sí hay posibilidades de conseguirlo, la evidencia sugiere que es muy posible que tenga lugar el cambio cultural cuando existe la mayoría o todas las siguientes condiciones:

Una crisis dramática: este es el shock que cuestiona la aplicabilidad de la cultura actual, la crisis podría ser un sorpresivo revés financiero, la pérdida de uno de los clientes principales o una innovación tecnológica importante llevada a cabo por un competidor.

Rotación en el liderazgo: Nuevos líderes en la administración superior, que pudieran proporcionar un conjunto alternativo de valores claves, pueden percibirse como más capaces de responder a la crisis.

Ese sería definitivamente el director general ejecutivo de la organización, pero podría ser necesario incluir también todos los puestos de administración superior.

Organización joven y pequeña: Mientras más joven sea la organización, menos arraigada está su cultura, de manera similar, es más fácil que la administración comunique sus nuevos valores cuando la organización es pequeña.

Cultura débil: mientras más ampliamente esté difundida la cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa las culturas débiles son más dóciles al cambio; y si las condiciones son propicias se deberán tomar en cuenta las presentes sugerencias:

Hacer que las personas de la administración superior se conviertan en modelos de papeles positivos, fijando el tono por medio de su comportamiento. Crear nuevos relatos, símbolos y rituales para desplazar los existentes si es que los hay.

Seleccionar, ascender y apoyar a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan. Rediseñar los procesos de socialización para ajustarlos a los nuevos valores.

Cambiar el sistema de recompensas para estimular la aceptación de un nuevo conjunto de valores.

Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se deben cumplir con rigidez.

Sacudir las subculturas actuales por medio de la transferencia, rotación de puestos y/o despidos.

Trabajar para obtener el consenso del grupo de compañeros mediante la participación de los empleados y la creación de un clima con un alto nivel de confianza. (11)

1.13 CULTURA EN LA MISION

La cultura es algo que ha llegado a ser fundamental para dirigir las organizaciones. La misión viene siendo una fusión entre los valores y la estrategia, lo cual da lugar a unas sólidas normas de comportamiento para la organización. Podemos decir que el lazo entre la cultura y la misión se encuentra en los valores de la organización.

William G. Ouchi, profesor de la Graduate School of Management en la Universidad de California, creador del libro Teoría "Z", idea un marco teórico que se puede aplicar tanto al sistema japonés como al americano. Ouchi explica cómo las compañías japonesas han incrementado su productividad tres veces más de prisa que sus homólogas americanas. Por ejemplo mantuvo un contacto estrecho con Akio Morita, de la Sony Corp. Y pasó mucho tiempo estudiando a esta empresa. Ouchi define a una organización "Z" como aquella en la que la confianza y el igualitarismo son valores fundamentales, y eso hace que estas empresas funcionen mejor. Otro ejemplo claro de esta teoría, lo encontramos en Nissan Mexicana, con su planta en la ciudad de Aguascalientes, donde desde el más alto ejecutivo hasta el personal de menor grado, visten el mismo uniforme y comen en el mismo comedor, inculcando así valores de igualdad y de confianza.

Lo que hacen este tipo de organizaciones es que se fundan en el compromiso y la confianza y es una cultura permanente, una comunidad de iguales que colaboran entre ellos para alcanzar objetivos comunes.

Normalmente las empresas "Z" están repletas de toda la parafernalia de los modernos sistemas informáticos y de contabilidad, la dirección formal, la planificación por objetivos y los demás elementos característicos de las empresas de elite. Sin embargo, rara vez influyen en las decisiones importantes.

Dicho de otro modo, las empresas tipo "Z", son manejadas de forma sencilla, con razonamientos lógicos como lo racional es mejor que lo irracional, lo objetivo es mucho más racional que lo subjetivo, lo cuantitativo es mucho más objetivo que lo no cuantitativo; y así el análisis cuantitativo se valora más que un juicio basado en los conocimientos y la experiencia.

En las compañías "Z" no se considera un sueño o una tontería poco realista hablar de la filosofía de la empresa, la compañía se compone, más bien, de un grupo de directores que ven claramente que su posibilidad de colaborar estrechamente depende en parte de que estén de acuerdo en unos pocos objetivos y formas esenciales de hacer negocios.

Los beneficios son un premio a la empresa por continuar sirviendo bien a sus clientes, por ayudar a mejorar a sus empleados y por comportarse responsablemente. Uno de los rasgos distintivos de las compañías "Z" es que estos valores no son una ficción ni una maquillada, sino que se toma como norma para las decisiones.

Algunos directores de las empresas son algo escépticos en cuanto a la oportunidad de estos valores y sobre si la compañía está realmente comprometida con ellos, pero en conjunto la cultura debe estar intacta y funcionando eficazmente.

En nuestro país nos encontramos con empresas que aplican algunos de los conceptos de la teoría "Z", donde hay un concepto de igualdad, donde se preocupan por el bienestar de los empleados, donde existe la confianza de directores a empleados, sin embargo no son aplicados en su totalidad, ya que en muchas ocasiones siguen con las costumbres de pagar un poco más arriba del salario mínimo de ley, teniendo la oportunidad de ofrecerle una mejor capacidad de vida a sus empleados.

Como un ejemplo, CINEPOLIS, una empresa Moreliana, se interesa por sus empleados, existe una confianza de poder llegar con el directivo más alto (propietario) y exponerle sus inquietudes y molestias, los empleados se sienten identificados con la empresa, la cual les brinda posibilidades de superarse por medio de capacitación, así como promociones.

Sin embargo, cuando uno de los propietarios de la empresa regreso de realizar sus estudios en la universidad de Harvard, se dio a la tarea de sondear los sueldos en ésta entidad federativa. Como resultado observó que los sueldos que su compañía otorgaba eran muy altos, por lo que decidió bajarlos para que se estabilizarán con los sueldos ofrecidos en este estado. La empresa tenía la posibilidad de seguir otorgando sueldos más elevados, sin embargo optaron por bajarlos.

Claramente podemos apreciar que dicha empresa tiene la capacidad de ofrecer mejores sueldos y no lo hace, pero a pesar de ello los empleados siguen ahí, por que se sienten orgullosos de su trabajo y de la empresa donde laboran.

Aquí podemos ver, que la empresa tiene una cultura donde los colaboradores se sienten identificados con la empresa lo cual les permite desarrollar sus funciones de manera extraordinaria para beneficio de la persona más importante, el cliente.(Punto donde se unifican la misión y la cultura esta empresa.).

No obstante, podríamos pensar que la cultura de esta empresa es una cultura fuerte, sin embargo, nosotros pensamos que la cultura de esta empresa es débil y puede derrumbarse si la alta dirección deja de mantener este sistema, esto se debe a que no aplica a fondo la teoría "Z", donde existe la confianza entre los empleados y los propietarios de que ambos dan lo mejor de sí y no únicamente una parte.

Así como la cultura de un pueblo es fundamental para decidir el rumbo que debe de tomar esa sociedad, así en las empresas, la cultura forma parte fundamental del desarrollo de éstas, es por ello que debemos de poner énfasis en que los lugares donde laboremos vayan acordes con nuestro ideales de vida por que no podemos ser una persona en nuestra sociedad, y otra totalmente diferente en el lugar donde laboramos.

1.14 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

El desafío mas grande lanzado a las gerencias de empresas en la actualidad, es el de conciliar e integrar los esfuerzos humanos, los recursos y las instalaciones de trabajo, encauzándolas a objetivos comunes y evitando al mismo tiempo las discordias y los descalabros que les son comunes.

La administracion por objetivos (APO) es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los empleados de esa tarea.

La APO, consiste en fusionar armoniosamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes, encauzándolos a rendimientos en gran escala dentro de un periodo concreto de tiempo.

Los objetivos son eventos, o realizaciones, planeados que se espera llevar a cabo. Son los frutos que se desea recoger en el puesto de trabajo o en la organización. Los objetivos pueden ser mejorar las ventas, reducir los costos, crear nuevos mercados o aminorar el ausentismo, pero es necesario tener en cuenta que estos objetivos pueden ser creados por los mismos empleados.

Existen formatos muy simples que pueden ayudar a cada departamento a encontrar los objetivos comunes, este documento que a continuación se menciona pretende recopilar en forma rápida un objetivo importante.

Al: Gerente de Área (original) Auditor (copia)	Asignado a:	Proyecto:
Solicitado por:	Fecha:	Revisado:
Descripción:	Iniciación del programa:	Termino programado:
	Iniciación real:	Termino real:
Alcance:		
Objetivos y resultados deseados:		
Antecedentes, sugerencias y métodos para el proyecto:		
Comentarios y aprobaciones:		

Los conflictos se resuelven con mayor facilidad si se ha establecido un objetivo organizacional de relevancia, y las actividades que tienen propósitos opuestos se reconocen con mayor prontitud.

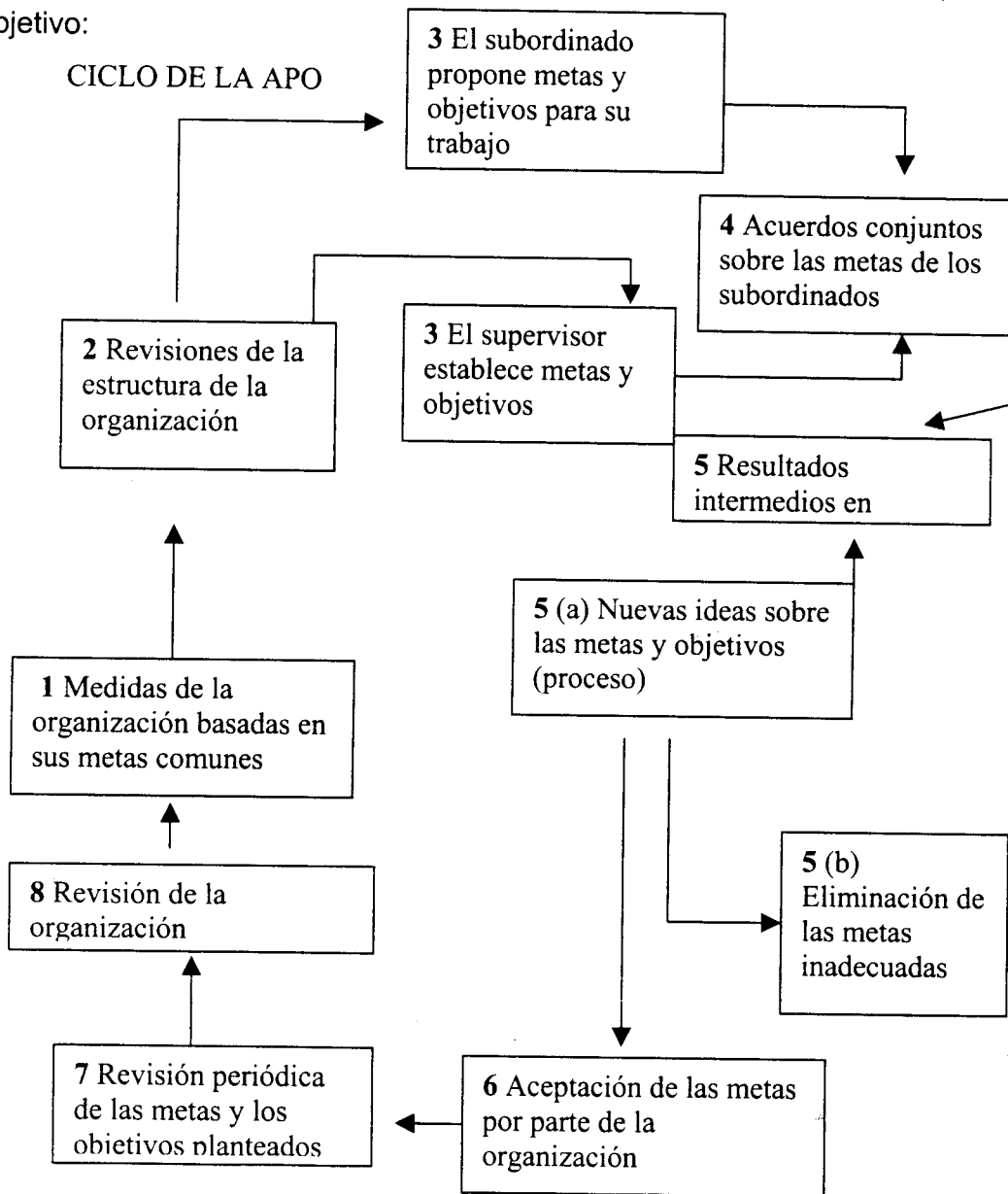
Las organizaciones son colectividades de individuos quienes a menudo tienen necesidades y valores muy diferentes. Los objetivos proporcionan los estándares fundamentales para medir el rendimiento. Una vez fijado, un objetivo proporciona una marca fija para el éxito, algo por lo cual esforzarse. Si no se logra el objetivo, se adopta una acción correctiva. Si el objetivo se alcanza, puede ser una señal para establecer un objetivo nuevo con un porcentaje de crecimiento y esto puede ser más difícil. En cualquier caso, los objetivos proporcionan el criterio que necesita una organización para juzgarse a sí misma.

Los objetivos son motivadores. Proporcionan un reto fundamental que puede estimular a muchos miembros de la organización. Generan entrega y a veces hasta sacrificio. Algunos empleados necesitan mucho más que un objetivo para inspirarse. Estos objetivos son tan fuertes como se muestran en la compañía Aristas Unidos, cuando cuatro ejecutivos abandonaron la compañía después de que esta pasara a manos de Transamerica Corporation, pues consideran que los objetivos de esta última no estaban en armonía con los de Aristas Unidos.

Cuando se piensa en los objetivos, muchas personas los consideran como conclusiones obvias. Como los objetivos de un equipo de básquetbol que es el de ganar un campeonato, el objetivo primordial de una empresa es obtener una utilidad, pero atrás de todo esto existen un fin de la empresa que da nacimiento al objetivo final. Se han tenido muchas discusiones, de que si los objetivos organizacionales existen o no en realidad. No es bueno decir que las organizaciones, en cuanto a ser entidades abstractas, tienen objetivos independientes de la gente.

Esto vendria a ser como atribuirle existencia a la organización, que los grupos de personas dentro de la organización puedan compartir objetivos comunes. Para que estos objetivos puedan ser comunes se formular grupos en los cuales puedan tener un fin similar ya sea por departamento o por objetivo individual, y esto puede llagar a ser un objetivo comun que se refleja en el funcionamiento de la empresa.

Aquí podemos formular el ciclo de la administración por objetivos, en donde se establece la forma en que se debe actuar y llegar a un propósito al objetivo:



Durante los primeros años de una organización pequeña, el dueño por si solo puede establecer los objetivos de toda la organización, cuando esta crece, atraerá a los empleados que sientan alguna afinidad con los objetivos establecidos por el dueño. Los empleados atraídos pueden llegar a tener alguna influencia sobre el proceso de fijación de objetivos.

A medida que la organización continúa creciendo, el poder de fijar objetivos se traslada al dueño a un grupo de personas, que normalmente son los altos administradores. Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los empleados rara vez encajan de una forma clara.

Los conflictos son inevitables debido sencillamente a que la gente no siempre comparte los mismos valores e intereses, y estas diferencias se reflejan en conflictos de objetivos en la organización.

En la creación de los objetivos existe lo que es la administración total, que se refiere al esfuerzo total para conjuntar y coordinar las aportaciones de cada gerente individual y la participación de los subordinados hacia una meta común. Se crea en el seno del organismo un sistema administrativo en el que se conjuntan las aptitudes de personas y equipos para desempeñar las funciones del organismo y alcanzar sus finalidades o sus subfunciones y subfinalidades.

La APO crea un sistema para vincular el papel que desempeña cada gerente individual con sus aportaciones para lograr resultados en gran escala.

El logro de resultados en las empresas es fruto del esfuerzo deliberado para formular planes y para organizar los recursos, no se obtienen buenos resultados nada mas por que si , antiguamente el enfoque de pruebas y tanteos se había aplicado con mucho éxito, pero se reflejaba los costos elevados, las fallas en el cumplimiento de programas de fechas, es por ello que la APO formula los objetivos con anticipación con una serie de fases desde el principio hasta el fin.

Para la APO se maneja un proceso de cinco fases, estas fases se desarrollan para cada una, involucrando a los gerentes para que las realicen e implantando una escala de fechas para cumplirlas estas se dividen en:

Buscar el objetivo, Determinar el objetivo, Justificar el valor del objetivo, Implantar el objetivo, controlar el objetivo e informar del estado que guarde. Para buscar el objetivo, se inicia identificando los resultados que requiere alcanzar la empresa, en esta identificación se examina la forma en que actualmente esta constituida la empresa, esto nos lleva al primer tema del capitulo, misión y visión, y se realizan las siguientes preguntas:

¿En donde nos encontramos?, ¿Por qué hemos llegado a esto? ¿ En que situación se encuentra nuestros asuntos?, ¿ Por que tenemos deficiencia? ¿Qué oportunidades tenemos?, se examinan las tendencias, las proyecciones a futuro, se evalúa el grado en que se puedan utilizar, así como su rendimiento comparado con lo de otras compañías, se hace un análisis de las ventajas de la compañía para precisar cuales son las diferencias positivas y negativas .

Aquí se puede encontrar los pronósticos de las mejoras a través de estos objetivos, estos pueden ser soluciones de inmediato, a corto y a largo plazo , las soluciones de inmediato tienen que reflejar mejoras en un periodo no máximo de un mes por lo que los objetivos son directos y respuestas directas, no se puede esperar, por otro lado existen también los objetivos a corto plazo que pueden ser a 3,6 o 9 meses, ya que son los objetivos formulados por cada uno de los empleados, que así mismos se comprometen para cumplir estas metas, y los de largo plazo pueden ser de 1, 5, 10 y hasta 15 años dependiendo de la magnitud de la empresa, comúnmente estos objetivos son planteados a nivel gerencia, y tendrán repercusión en toda la organización, por lo que su planeación durará algunos meses.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- PLANEACION ESTRATEGICA, George Steiner, Ed. CECSA, México D.F. , págs. 149, 150-159.
- 2.- LA MISIÓN DE LOS NEGOCIOS, Andrew Cambell, Kiren Taeadey, Ed. Díaz-Santos, México D.F., pág. 4.
- 3.- GAINING CONTROL OF THE CORPORATE CULTURE, Ralph Kilman Saxton, J. Serpa Mary, San Francisco, Jossey Bass, 1985, pág. 1.
- 4.- ON STUDING CULTURES, Petgrew A.M., Administrative Science Quartely, 1979, págs.579-581.
- 5.- EVERYBODY WINS: TRANSACCIONAL ANYLISIS APLIED TO ORGANIZATIONS, Jongewar D., Reading Mass, Adisson-Wesley Publishing, 1973.
- 6.- ORGANIZATIONAL CULTURE LEADERSHIP, Edgar Schein, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, pág. 9.
- 7.- PLANEACIÓN Y ORGANIZACION DE EMPRESAS, Guillermo Gómez Ceja, Ed. Edicol S.A., México 1989, pág. 211.
- 8.- CORPORATE CULTURE: THE HARD TO CHANGE VALUES THAT SPELL SUCCES OF FALILURE, Business Week, 27 de Octubre de 1980, págs. 148-160.
- 9.- EL VALOR AGREGADO DE LOS EMPLEADOS EN LAS ORGANIZACIONES, Gerard Egan, Ed. Prentice Hall, págs. 85-86.

10.- CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE, John Kotter, JamesHesket, 1992.

11.- THE ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE, Robin Stephen P., Col. Publishing, 1988.

BIBLIOGRAFIA ADICIONAL.

- SOME ACTION IMPLICATIONS OF CORPORATE CULTURE, Manager`s Guide to action, Organizational Dinamics, Vijay Sathe, págs. 4-23.
- CULTURAS CORPORATIVAS, Terrence E. Deal, Alan E. Kennedy, Fondo educativo Interamericano, págs. 167-179, 191-200.
- LA MISIÓN DE LOS NEGOCIOS, Andrew Camphell, Kiran Tawaday, Ed. Díaz-Santos, págs. 103-111.
- EL CLIENTE NO ES LO PRIMERO, Half Rosenbluth, Diane Mc Ferri Peters, Colección revista Negocios, págs. 155-162.
- TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN , ENFOQUE INTEGRAL, Warren B. Brown, Dennis J. Moberg, Ed. Limusa, México D.F., págs.260-274.
- LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, Paul Moli, Ed. Diana, México D.F., págs. 15-19, 109-114.
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, Victor Lázaro, Ed. Diana, México D.F., págs.34-42.

- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, George S. Odione, Ed. Limusa, México D.F., págs.143-150.
- UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS, Russell L. Ackoff, Ed. Limusa, México D.F., págs. 31-40.
- EL JUEGO EMPRESARIAL, David E. Rye, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., págs.187-195.
- GUIA PARA CONTROLAR EL FUTURO DE LA EMPRESA, Russell L. Ackoff, Elsa Vergara F., Jamshid Grarajedaghi, Ed. Limusa, México D.F., págs.105-107.

CAPITULO 2.0

PLANEACION ADMINISTRATIVA

2.1 DEFINICIONES

La planeación es uno de los procesos más importantes de la administración, y uno de los pilares para que las organizaciones se desarrollen de manera exitosa.

Planear es decidir por anticipado lo que va hacerse, planear es “escoger, relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados”.(1)

Otra definición que nos encontramos es la de Willburg Jiménez Castro, donde describe la planeación como “ el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los objetivos(2).

Así también, Pedro Muñoz la describe como “ la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización espacial de las actividades y otras especificaciones necesarias para encauzar racionalmente la conducta de la persona o grupo”(3).

2.2 CARACTERISTICAS

La planeación tiene poco valor si la organización para la cual se desarrolló no puede ponerla en vigor, por lo tanto una planeación puede requerir una reorganización necesaria que vaya independiente de la planeación. El dar por supuesta la estructura de la empresa puede privar al administrador del medio más eficaz para mejorar el rendimiento de la empresa.

Un buen plan estratégico, que sea dinámico y flexible, es la clave para el éxito de cualquier negocio. En la actualidad la planeación juega un papel muy importante en las organizaciones, incluso cuando una empresa desea adquirir un crédito bancario, entre la documentación se encuentra una planeación de las actividades de la empresa.

La planeación estratégica es como un mapa de carreteras que usa una compañía para que la guíe hacia las metas específicas, nos brinda una vista global de las metas y objetivos de la empresa.

Un buen plan cubre todas las áreas funcionales de la empresa, explota los puntos fuertes de la empresa y minimiza sus puntos débiles, los cuales se identifican abiertamente y se respaldan con planes de acción correctivos.

En toda empresa, independientemente de su tamaño, el funcionamiento gerencial se establece en base a unos objetivos, los cuales parten de unos principales, que abarcan los intereses del conjunto de la organización y se concretan en subobjetivos particulares a nivel departamental o de servicio.

En la pequeña empresa, el director o el gerente deberá tener un conocimiento exacto de los hechos para que con base a esa realidad puedan planear la situación, este conocimiento debe extenderse tanto a los hechos externos a la empresa como a los hechos internos de la misma. Con ese conocimiento se podrán establecer los correspondientes diagnósticos que darán cabida al detalle de las oportunidades y amenazas así como a la detección de los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

A partir de estos diagnósticos se podrán seleccionar los objetivos de cada una de las actividades, así como la política que ha de seguirse, el siguiente paso será el de organizar los medios necesarios para el logro de los objetivos.

Los objetivos son las metas trazadas por la dirección y hacia las cuales deberán dirigirse todos los esfuerzos de la empresa. Una vez determinados los objetivos de la empresa debemos de mejorar la utilización de los medios. Los medios son la herramienta al servicio del logro de los objetivos.

Es indudable que en la empresa existen diferentes objetivos, los cuales en muchas ocasiones resultan ser excluyentes entre sí, además, existe una prioridad entre ellos por lo que podemos dividirlos en objetivos principales y objetivos complementarios.

Los objetivos principales explican la razón de ser de la empresa, los objetivos complementarios son tan importantes como los principales y tratan de dar satisfacción a las personas que colaboran con la empresa a través de su trabajo, de su dinero, o de cualquier otro vínculo que los una con la empresa.

Los objetivos principales afectan a todos los niveles de la organización y deberían descomponerse adecuadamente en sus correspondientes subobjetivos departamentales para asegurar el éxito en conjunto.

En los últimos años se ha hablado mucho de la importancia de planear. Por medio de la planeación la dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbre, nos obliga a tener preparadas varias soluciones, en lugar de que se responda con la simple relación subconsciente o natural. Evita que los funcionarios se adhieran por demasiado tiempo a una rutina; recordemos que el mundo de los negocios es cambiante, y en la administración las situaciones cambian todos los días.

La planeación también nos permite la coordinación, ayudando a reducir los costos y mejorar la productividad, así también, nos ayuda a lograr los objetivos. Con la planeación la atención se centra en la solución de los problemas mediatos, ya que los inmediatos ya fueron eliminados con una buena planeación. Además, la planeación es un excelente instrumento de control, ya que nos permite comparar lo planeado con lo sucedido y así podemos repetir el proceso incluyendo la mejoras que encontramos.

La planeación es un componente básico del proceso total administrativo de una organización, mediante los planes los gerentes especifican los cursos racionales de acción diseñados para lograr los objetivos de una empresa. En los últimos años el proceso de la planeación se ha visto muy influenciado por dos tendencias asociadas: una es la tendencia hacia niveles más altos de incertidumbre en los ambientes organizacionales, la otra es el crecimiento de la sofisticación técnica de los sistemas de planeación.

La incertidumbre ambiental hace que la planeación sea más esencial, pero también más difícil. Podemos decir que mientras más grande sea el cambio, mayor será la necesidad de planear.

2.3 FUNCIONES

La planeación cumple muchas funciones importantes.

En primer lugar, los planes articulan los medios racionales hacia los objetivos organizacionales, los cuales proporcionan indicadores para las acciones y decisiones de los empleados, así, los planes ahorran tiempo y esfuerzo en la toma de decisiones y también facilitan la comunicación.

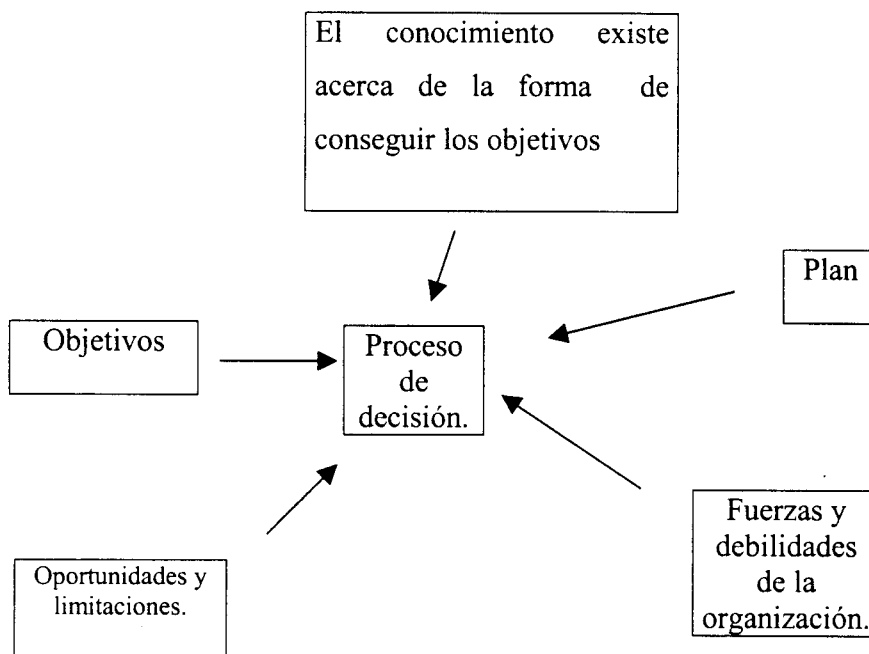
En segundo lugar la planeación permite un uso eficaz de los recursos. Las decisiones tomadas con anterioridad a la acción mediante la planeación, nos permiten prever los problemas.

Tercero y tal vez más importante, la planeación desempeña una función reguladora, es una actividad que le permite a las organizaciones adaptarse a sus ambientes futuros. Las tendencias del mercado y los desarrollos tecnológicos son dos ejemplos de los factores ambientales que hay que inspeccionarse e incorporarse a la mayor parte de la planeación de los negocios.

La experiencia ha demostrado que las empresas con esfuerzos de planeación formales e integrados, muestran un rendimiento superior en comparación con las empresas que solo disponen de esfuerzos informales de planeación.

El proceso total de la planeación se inicia en el establecimiento de objetivos, una vez que las metas estén fijadas, los planes alternativos pueden examinarse en el contexto de las oportunidades y limitaciones a las que se enfrenta la empresa, así como los aspectos fuertes y débiles de la misma.

En algunos casos la decisiones sobre la forma de lograr los objetivos están limitadas seriamente debido a una carencia de tal conocimiento, y esto afecta en servicio negativo al proceso de la planeación. Para ejemplificar un poco este pequeño proceso mostramos la presente tabla (4):



Podemos apreciar que es un proceso sencillo que cualquier empresa puede llevar a cabo, lo único que se necesita es trabajo, seriedad, tener las bases suficientes para determinar la situación actual de la empresa y dar un seguimiento al proceso de la planeación para poder retroalimentar.

Una vez que tenemos determinados los planes a seguir debemos incluir las actividades y sucesos necesarios para lograr los objetivos; una secuencia que nos indique cómo deberán ordenarse esas actividades y sucesos; los recursos con que contamos y los estándares de medición que habrán de usarse en el proceso de control.

Por todo lo que hemos mencionado la planeación nos facilita la acción coordinada e integral de todo el elemento humano para el logro de los objetivos; nos ayuda a la eliminación de tiempo improductivo, es decir, no permite que el hombre pierda tiempo buscando objetivos, pues ya se encuentran establecidos; sirven de punto de apoyo a los planes, porque sabemos en qué punto estamos y hacia donde queremos llegar. Para ello necesitamos que los objetivos se encuentren consignados por escrito.

La planeación en ocasiones tiene limitaciones las cuales debemos de tomar en cuenta para no caer en mayor número de errores que de aciertos; debemos olvidar la tendencia a la inflexibilidad, esto quiere decir que la planeación debe tener la agilidad para adaptarse a los cambios de la empresa y no mantenerse rígidos; los gastos que nos representa la planeación no deben ser mayores que los beneficios obtenidos por ésta; el tiempo requerido para la planeación en ocasiones es mayor que la necesidad de tomar medidas correctivas, por lo cual no debemos de perder la capacidad de tomar decisiones rápidas y correctas.

2.4 REGLAS

Algunas reglas que consideramos importantes para llevar a cabo la planeación son: la determinación de la necesidad de actuar que puede estar implícita en un reporte, una orden, una observación, etc.; estudiar los hechos y las soluciones alternativas; decidir de esos caminos cuál se va adoptar para ejecutar la acción, las decisiones que se tomen pueden ser tentativas o finales; debemos darle forma al plan una vez que se ha decidido éste y ponerlo en ejecución. Sin embargo para que la planeación sea eficaz recurriremos a un proceso muy sencillo el cual es aplicado en la vida cotidiana :

Utilizaremos las preguntas ¿qué acción es necesaria?, ¿porqué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién debe hacerla?, ¿cómo debe hacerla?. Estas preguntas a menudo son utilizadas por las personas para darse cuenta de cómo están actuando y si lo están haciendo bien, nosotros consideramos este proceso muy sencillo y por lo tanto puede ser aplicable a cualquier empresa. ¿Qué acción es necesaria? Nos indicará la respuesta necesaria a los actos, el orden en que deben ejecutarse, la descripción y facilidades de equipo necesario; ¿Porqué?, la respuesta nos permite incluir todas las actividades necesarias para la obtención de los objetivos; ¿Dónde?, la respuesta nos dará el lugar preciso en el que se ejecutará el plan; ¿Cuándo?, el tiempo en que habrá de empezar la planeación; ¿Quién?, fija obligaciones y responsabilidades a los miembros, implica el aprovechamiento de las habilidades especiales de cada persona; ¿Cómo?, señala la forma en que debe ejecutarse el trabajo y sirve como revisión a todo el proceso.

Un medio para mantener contentos y motivados a los empleados es darles la oportunidad de participar en la planeación de la empresa. Para lograr el mejor funcionamiento de los planes además de la lealtad y cooperación, es necesario que el elemento humano participe en esa planeación.

2.5 FORMAS DE TRABAJO

Hablemos de los componentes organizacionales que se deben establecer para que funcione la planeación. Para empezar, si el dueño no pretende usar un plan estratégico que integre a los empleados el plan no se llevará a cabo. La planeación sin un liderazgo y un compromiso serio de la gerencia es una pérdida de tiempo.

Suponiendo que se tiene el respaldo de los altos ejecutivos para la planeación, el siguiente paso es eliminar el miedo a las consecuencias entre los empleados que estarán involucrados en el proceso de planeación.

Una buena estrategia para afrontar las situaciones más adversas, por ejemplo, si no se logran los objetivos acerca de las utilidades, ¿qué acciones a corto plazo podemos emprender para corregirlos?, las acciones correctivas podrían involucrar un recorte de gastos y algunos despidos. ¿Podrán las personas involucradas en el proceso de planeación soportar este tipo de preguntas?, podrán hacerlo si están respaldadas por los ejecutivos de alto nivel.

En las empresas mal administradas, los altos ejecutivos mantienen en secreto la agenda del plan estratégico, todo el mundo sabe que están haciendo la planeación, pero nadie sabe el contenido real de esta, sin embargo sí esperan que los empleados respondan a las expectativas de dicha planeación.

El personal debe conocer el plan antes de participar en él, mencionamos lo siguiente por que vimos una situación muy parecida en el lugar donde laboramos, donde los ejecutivos de más alto nivel se juntan cada diez días para analizar la planeación de la empresa, sin embargo los resultados no estaban siendo los esperados por los ejecutivos por lo que decidieron hablar con los empleados, la sorpresa de los ejecutivos fue que hasta las personas de

más bajo nivel jerárquico de la empresa les dijeron que como querían llegar a los objetivos planeados por ellos si en realidad no sabían en que consistían dichos objetivos y como se quería llegar a ellos. Sin embargo, los ejecutivos detectaron la falla que estaban teniendo y convocaron a una junta general, donde participaron desde las personas encargadas de la limpieza hasta el director general, donde expusieron las planes de la organización y la forma como querían llegar a ellos.

En ocasiones cuesta trabajo creer que esto suceda en las empresas, sin embargo, los ejecutivos de alto nivel se encuentran tan ocupados y saturados de trabajo que cosas tan lógicas las llegan a pasar por alto.

Algunos ejecutivos se excusan diciendo que no pueden tener confianza en sus empleados porque pueden divulgar los secretos del plan, pero si alguien no puede confiar en sus empleados, entonces sus problemas van más allá del contenido del plan, ¿ Cómo puede alguien administrar exitosamente una empresa si no puede confiar en su personal?.

2.6 PRONOSTICOS

Uno de los retos básicos de la planeación estratégica es saber cómo anticipar lo que le sucederá a la empresa en un futuro. Un ejecutivo que fracasa en anticipar los eventos puede asignar inadecuadamente los recursos de la empresa, lo cual puede repercutir en un inventario no vendido, una disminución de las utilidades y algunas veces en el fracaso financiero de la empresa. Los pronósticos desempeñan una función crítica para asegurarse de que los recursos de la empresa se utilizan efectivamente.

Primero, proporcione una base para la planeación a largo plazo, las áreas afectadas por la planeación a largo plazo incluyen la producción, la asignación del capital y la adquisición de activos fijos, de la planta y del equipo. Los pronósticos también se utilizan para establecer programas a corto plazo.

En un esquema global, los pronósticos se utilizan para predecir la demanda futura de los bienes y servicios, para lo cual se utilizan artificios matemáticos para lograr acercarnos más a la realidad. Un pronóstico es la mejor estimación de lo que le sucederá a la empresa en un futuro. Los pronósticos también se pueden utilizar como un instrumento para desarrollar planes de administración y para vigilar las expectativas de desempeño.

En el mundo real, el ambiente económico cambiante generará todo tipo de acontecimientos imprevisibles que causarán el caos aún con los mejores planes, es por ello que nosotros como administradores, debemos formular nuestros pronósticos para alcanzar el nivel de desempeño esperado en nuestra planeación.

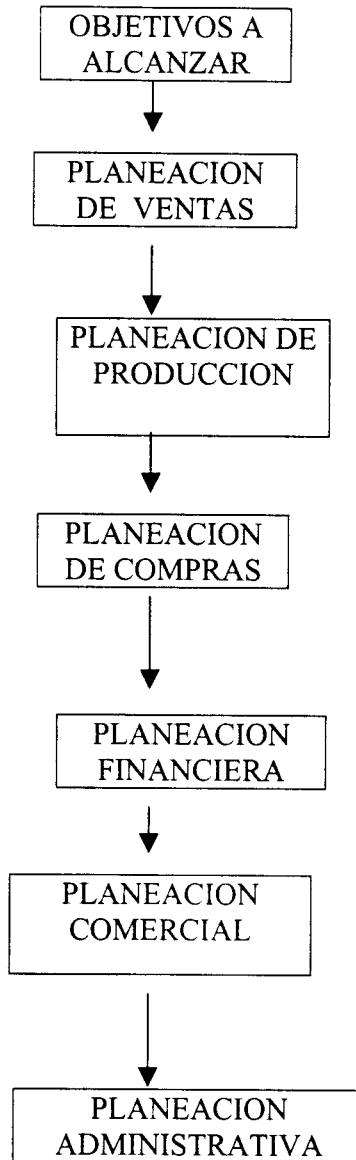
Ya que la planeación es un documento de tipo interno, en la cual se recogerán los objetivos y las estrategias que piensa realizar la empresa es también un instrumento de consulta para los integrantes de la organización, sin embargo, una de las opciones que brindan mejores resultados es la elaboración de planes de trabajo para cada área de la empresa, sin olvidarnos de que estos planes deben de complementarse para llevar a la empresa a sus metas y objetivo deseados.

Con la elaboración de un plan para cada área, la empresa realiza un esfuerzo en una doble dirección, por una parte , se trazará una línea que marcará la dirección a seguir para alcanzar las metas marcadas, y en la otra dirección, los responsables de la empresa tendrán un documento que se debe de presentar a manera de proyecto , ante cualquier entidad pública o privada que lo solicite.

La redacción de estos planes debe de se clara y los objetivos y metas marcados deben de ser posibles de realizar; no sirven las declaraciones de buenas intenciones irrealizables en la práctica.

El plan deberá estar dirigido a todas las áreas y departamentos de la empresa y ningún tipo de actividad debe de quedar fuera del plan. Esta planeación debe servir para que los diferentes niveles de responsabilidad de la empresa puedan adoptar decisiones, si la información contenida en el plan no está actualizada, las posibilidades de tomar decisiones equivocadas serán elevadas.

Un ejemplo de la secuencia que puede llevar una planeación la presentamos en el siguiente cuadro, donde los objetivos de los diferentes departamentos llevan una secuencia y se relacionan entre sí, para lograr la planeación administrativa.(5)



La planeación no solamente es trabajo de un solo departamento, la planeación es parte de todos los departamentos existentes en las organizaciones, por lo tanto, cada departamento juega un papel muy importante en el desarrollo de la planeación, por lo que cada departamento tiene que participar en su plan de trabajo. Como un ejemplo, la planeación financiera es la planeación de los recursos con la que está más familiarizada la mayor parte de las empresas.

2.7 DIFERENCIA CON LA PLANEACION FINANCIERA

Muchas compañías identifican erróneamente la planeación financiera con la planeación de la empresa, aunque es importante, constituye solo una pequeña parte del proceso total de planeación.

La buena ejecución de la planeación financiera requiere de habilidad de pronosticar la posición financiera de la empresa en cada año, conforme a una gran cantidad de suposiciones respecto de las condiciones políticas y condiciones ambientales. Para este motivo es esencial contar con un modelo financiero de la empresa, el sistema contable de una compañía es un modelo de este tipo, pero con frecuencia este sistema no se presta a una manipulación tan rápida y fácil como se requiere, por tal motivo la mayoría de las empresas en la actualidad cuentan con sistemas electrónicos como las computadoras, que les permiten obtener la información rápidamente y por lo mismo la podemos modificar o hacer ajustes con mayor rapidez. De la misma forma se puede utilizar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible en años específicos y cuanto requerirán los planes formulados.

Un modelo así hace posible determinar el superávit o déficit de dinero que se pueda esperar si no existe una intervención planeada en su generación o adquisición.

Si se revela un déficit futuro y se decide evitarlo, hay cierto número de alternativas a seguir; como emitir acciones, solicitar un crédito bancario , vender activos, etc; La planeación nos da tiempo de tener soluciones antes de que nos sucedan las cosas.

Para lograr esto necesitamos que el personal de cada departamento colabore con la planeación, para que en conjunto puedan llegar a las mejores soluciones y todos estén involucrados en las metas que tiene la empresa.

Otro ejemplo es el departamento de ventas, en la empresa RAVISA HAUS S.A. DE C.V. la planeación la llevaban a cabo únicamente los Gerentes de cada departamento, en caso concreto vamos hablar del departamento de ventas, donde el Gerente consideraba que él era la persona capacitada para hacer la planeación, y solamente exigía que se cumpliera su planeación sin importarle la comunicación con sus ejecutivos de venta, sin embargo los resultados no estaban siendo los esperados por él, por lo que se procedió a realizar una junta donde se analizarían los problemas por los cuales no se cumplían los objetivos. Los ejecutivos de venta tenían la idea de que su objetivo era vender automóviles, pero no tenían bien claro como lo realizarían , ni el número de unidades que necesitaban desplazar, entonces surgió la propuesta de realizar la planeación del departamento de ventas en conjunto con los vendedores, donde ellos se iban a trazar sus objetivos y la meta en base a la cuota que debía de cumplir la agencia, cada ejecutivo se propuso un número de automóviles que tenía que vender en ese mes, pero además, cada ejecutivo realizó su plan de trabajo para respaldar e ir analizando en el transcurso del mes si lograría su objetivo, al llegar al final del mes la mayoría de los ejecutivos cumplieron con sus objetivos y los que no lo hicieron fue por la carencia de automóviles, más no por no haber desarrollado su trabajo.

A donde queremos llegar es al punto de que en todas las empresas los objetivos los deben poner las personas que van a cumplirlos, bajo la supervisión del gerente o encargado, porque esto nos permite trabajar con mayor libertad y cada empleado se sentirá más identificado con su labor y está obligado a cumplir con los objetivos que él mismo se trazó.

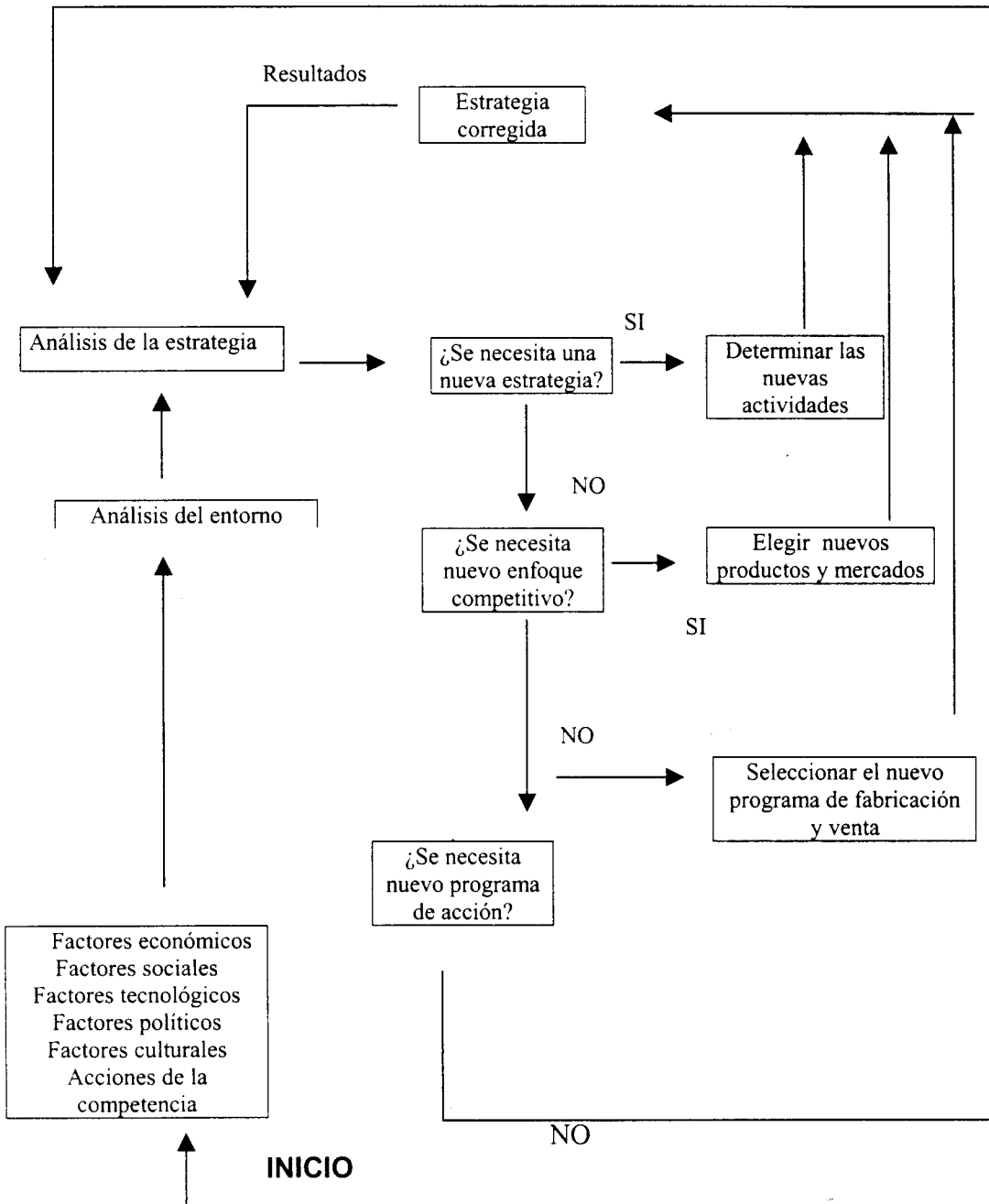
Nosotros compartimos este modelo de planeación, ya que consideramos que es difícil cumplir los objetivos que vienen de una imposición, a cambio promovemos la libertad de que cada colaborador del departamento en acción forme parte de la planeación para motivarlo y hacerlo sentir parte fundamental de la empresa y su funcionamiento.

2.8 FORMULACION DE FLUJOS.

Para poder llegar a cumplir los objetivos trazados por cualquier empresa, es necesario que en la planeación exista un modelo de cómo llegar a ello, es decir, donde cada departamento nos indique como llegará a la meta y los objetivos que se propuso. Es importantísimo que cada departamento tenga su modelo de cómo hacer las cosas, porque es una guía que cada empleado puede consultar para ver como se le va ha facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

En la mayoría de las empresas de nuestro país las cosas las van haciendo al día, las organizaciones no consideran de gran importancia la planeación y generalmente eso les repercute en su producción o en sus ventas. Toda organización debe tener muy clara la forma como va a llegar a sus objetivos, por ejemplo, una fábrica de uniformes debe planear sus actividades de manera que cuando llegue la temporada alta para este tipo de negocio ésta pueda satisfacer la demanda de la cual esta siendo objeto, no es la misma producción la que va a tener a la mitad del calendario escolar que cuando se van a iniciar las clases.

Este tipo de negocio debe formular por escrito la cantidad y forma como van a fabricar las prendas, de manera que tengan un costo de inventario bajo, pero sin descuidar que cuando llegue la temporada alta debe de tener la cantidad suficiente de material para satisfacer las necesidades del consumidor. Para ello puede ayudarse con un diagrama de flujo donde se pueda observar la manera como van a realizar sus actividades en el transcurso del año.(5)



Esta tabla nos muestra un flujo de actividades que en realidad es útil para todas las empresas, ya que lo debemos de ir adecuando a la organización donde estemos laborando.

Por ejemplo, en la fábrica de uniformes debemos tomar en cuenta los factores externos, como son la situación económica, la situación social, política, cultural, tecnológica y las acciones de la competencia. En el ámbito textil debemos analizar ¿qué uniformes vamos a fabricar?, ¿para qué escuelas?, ¿Qué ingresos tienen en esa escuela?, ¿Qué precios vamos a dar?, ¿contra quién competimos?, etc.

En base a estos y otros factores, vamos a realizar nuestra estrategia, una vez funcionando nuestra estrategia nos vamos a dar cuenta si necesitamos mayor capacidad económica para producir más; en caso que sí lo necesitemos, tomamos acciones al respecto; en caso de no necesitarlo nos preguntamos ¿en donde estamos situados con nuestra competencia?, en el supuesto que nuestra competencia sea demasiado fuerte debemos elegir nuevos mercados y nuevos productos de manera que busquemos el lugar donde podamos atacar a la competencia; de no necesitar nuevos productos y mercados por ser líderes y no tener competencia, nos preguntamos si ¿necesitamos un nuevo programa de acción?, donde podamos meter tecnología de punta, seleccionar nuevos programas de fabricación; en caso de no necesitarlo tenemos que estar constantemente revisando nuestra estrategia para no vernos sorprendidos por la competencia o por nosotros mismos.

Si necesitáramos medidas correctivas, tenemos que acudir a corregir nuestra estrategia, para que nuestra planeación vaya siendo cada vez mejor al transcurso del tiempo.

Este pequeño flujo puede ser útil para cualquier empresa, lo único que debemos de hacer es adecuarlo a las diferentes situaciones de las organizaciones, donde los puntos que no debemos dejar de tomar en cuenta son los factores externos, los recursos con los que cuenta la empresa, la competencia y sobre todo, debemos exigir que exista una planeación en cada uno de los departamentos de la organización.

La toma de decisiones es una actividad esencial, sin embargo, al discutir el diseño de la organización, generalmente explicamos la forma en que los administradores se relacionan entre sí, pero no como están o deben de estar relacionadas las decisiones que toman.

El análisis de una organización, debe estar complementado por un análisis de las decisiones. El objetivo de un análisis del flujo de decisiones es el de identificar las decisiones administrativas que se requieren para operar el negocio y las relaciones que existen entre ellas.

La mejor manera de comenzar esta tarea es elaborar una descripción precisa y detallada de la forma en que se opera la organización. Para facilitarnos esta labor, la podemos realizar de la siguiente manera: debemos determinar de quienes son los deseos o las necesidades que la empresa trata de satisfacer, debemos identificar a nuestros clientes y el tipo de bienes o servicios que desean y que nosotros podemos proporcionar; debemos determinar cómo se expresa esta necesidad o deseo, se puede hacer por medio de un pedido a nuestro vendedor, por medio de una consulta telefónica, etc.; y debemos determinar cómo se registra y se transmite la información necesaria a otros miembros de la organización.

En el ejemplo anterior, donde simulamos analizar el flujo de una fábrica de uniformes, en realidad estamos analizando un flujo de decisiones, donde tomamos en cuenta al consumidor, a la competencia, al entorno, y a la misma organización, donde cada decisión que vamos tomando nos va llevando a un rumbo diferente, es ahí donde debemos darle un seguimiento a las decisiones tomadas para determinar si nos están llevando por el rumbo adecuado y si es necesario modificar algunas decisiones.

2.9 CALENDARIZACION

En la planeación, es necesario contar con algunos instrumentos que nos ayuden a facilitarnos las actividades diarias de la empresa, la calendarización de actividades en las organizaciones es algo fundamental que no debe de faltar en ningún plan de trabajo.

Los calendarios de trabajo nos ayudan a llevar un orden en las actividades que debemos realizar, y nos permite llevar un control del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al analizar algunas empresas nos damos cuenta de que van trabajando al día, es decir, que los empleados llegan cada mañana a laborar sin saber que es lo que van a hacer, por lo que pierden gran parte del día pensando en que es lo que van a realizar. Una situación muy parecida era la que se vivía en una agencia de automóviles, donde los ejecutivos de venta llegaban cada mañana a planear que era lo que se iba a realizar durante el día, no se percataban que gran parte de la mañana la perdían planeando lo que iban a realizar. Para acabar con ese sistema, se pensó en realizar una calendarización de actividades de cada uno de los ejecutivos de venta, en la cual participaban el Gerente de Ventas y los vendedores.

El primer paso que dieron fue el de asignar las guardias de piso para cada vendedor, una guardia de piso consiste en permanecer en la sala de exhibición de la agencia para atender a los clientes que puedan llegar a visitarla, mientras los otros vendedores salen de la agencia a prospectar clientes.

El calendario de guardias se presentó de la siguiente manera:

ETAPA 1

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
1 RAMON	2 RAFAEL	3 JOSE	4 LUIS	5 SOFIA	6 RAMON
7 RAFAEL	8 JOSE	9 LUIS	10 SOFIA	11 RAMON	12 RAFAEL
13 JOSE	14 LUIS	15 SOFIA	16 RAMON	17 RAFAEL	18 JOSE
19 LUIS	20 SOFIA	21 RAMON	22 RAFAEL	23 JOSE	24 LUIS
25 SOFIA	26 RAMON	27 RAFAEL	28 JOSE	29 LUIS	30 SOFIA

La asignación de guardias se hizo en base cinco vendedores, donde si alguno no podía determinado día se podía modificar al momento de estar haciendo el calendario.

El segundo paso fue que cada vendedor realizaría su calendario en base a los días que no le tocaba estar en la agencia, donde sus actividades podían ser de prospección de clientes o la realización de presentaciones en lugares de concurrencia como instituciones bancarias, exposiciones, cines, clubes deportivos, etc., cada vendedor es responsable de realizar su plan de trabajo, siempre bajo la supervisión y colaboración del Gerente de Ventas.

ETAPA 2

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
1 RAFAEL: DOCTORES JOSE: NOTARIOS LUIS: EMPRESAS SOFIA: VIAJE	2 RAMON: VIAJE JOSE:NOTARIO S LUIS:EMPRESA S SOFIA: VIAJE	3 RAMON: VIAJE RAFAEL: DOCTORES LUIS:EMPRESA S SOFIA: VIAJE	4 RAMON:VIAJE JOSE:NOTARIO S RAFA: DOCTORES SOFIA: VIAJE	5 RAMON: CINES JOSE: NOTARIOS LUIS: BITAL RAFAEL :DOCTORES	6 RAFAEL:CINES JOSE: PLANEAR LUIS: PLANEAR SOFIA:CLUB CAMPESTRE
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

Una vez realizada la calendarización de actividades, cada vendedor tenía que calendarizar en el mes sus objetivos de venta, es decir, dependiendo la cuota de venta de cada vendedor, tenían que registrarla en el calendario para ir analizando cada quien sus propios objetivos, y tomar medidas respectivas en caso de ir muy atrasado.

ETAPA 3

6 JOSE: 1 AUTOS RAFAEL:1 LUIS:1 SOFIA:0 RAMON:0
12 JOSE: 3 AUTOS RAFAEL:2 LUIS:2 SOFIA:1 RAMON:2
18 JOSE: 3 AUTOS RAFAEL:2 LUIS:3 SOFIA:2 RAMON:3
24 JOSE: 4 AUTOS RAFAEL:3 LUIS:4 SOFIA:3 RAMON:5

El objeto de este calendario es con el fin de ir analizando los resultados de cada vendedor, para revisar que nos acerquemos al cumplimiento de la cuota. En la siguiente etapa, se revisa si se va a cumplir la cuota de cada vendedor, para en base a ello realizar la planeación del próximo mes. Estos pequeños calendarios fueron de suma utilidad para la agencia, ya que en ellos el personal participaba y ellos eran los que realizaban su planeación, hay ocasiones en que los gerentes deben dejar a sus colaboradores ayudar a la planeación del trabajo, ya que ellos son los que lo realizan y pueden aportar ideas que van a beneficiar el funcionamiento de la organización.

Existen otros calendarios que se pueden utilizar para medir, el porcentaje de avance de las metas y objetivos propuestos como el que a continuación se presenta.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES					
OBJETIVOS	PORCENTAJE DE ADELANTO				META
	25	50	70	100	FECHA
OPERACIONES CONTABLES					
Manual de perdidas y ganancias	→			→	Nov 15
Conciliaciones	→			→	Feb 18
Costos	→	→			Oct 25
PRODUCCIÓN					
Manuales	→				Jun 13
Inventarios	→		→		Mar 06
Proyectos	→	→			Oct 23
MERCADOTECNIA					
Manuales	→	→			Ene 20
Competencia	→	→			Jul 10
Investigación de mercados	→			→	Ago 30
Publicidad	→			→	Dic 05

2.10 RELACION ENTRE DEPARTAMENTOS

Uno de los retos de toda organización es hacer que todas sus áreas o departamentos participen de manera conjunta, que entre ellos se apoyen para poder lograr el funcionamiento óptimo de la empresa, sin embargo en muchas organizaciones nos encontramos con la sorpresa de que ciertos departamentos no se simpatizan y por lo tanto no ofrecen a la empresa el servicio que se merece, o en el peor de los casos, al cliente.

No es novedad saber que el departamento de cobranza está peleado con el departamento de ventas, que el departamento de ventas está peleado con el departamento de servicio, que el departamento de refacciones no le surte de material al departamento de servicio, y aunque parezca absurdo esto sucede en muchas de las empresas que existen en nuestro país.

Haciendo una reflexión sobre esta actitud que surge en muchas de las organizaciones nos damos cuenta de que no es problema de puestos, más bien es un problema de actitud de las personas que desempeñan estos puestos.

Una organización donde no trabajan en conjunto sus áreas o departamentos, refleja ante los clientes esa actitud, lo cual en ocasiones se transforma en desconfianza.

Nosotros como administradores debemos de promover el trabajo en equipo, más aún, debemos de hacer que los empleados tomen conciencia de la importancia que tiene el trabajar en conjunto, de que el bienestar de la organización y su imagen dependen de lo que todos los departamentos realicen en armonía.

En una agencia de automóviles es muy común que existan fricciones entre el departamento de ventas y el departamento de servicio, ya que el departamento de ventas es el encargado de desplazar las unidades, y aunque se trate de una de las marcas con mejor control de calidad no está exenta de que llegue a fallar algún vehículo, para el personal de ventas es indispensable que el departamento de servicio repare la falla a la brevedad posible, para que el cliente no sienta desconfianza del producto y tenga abierta la posibilidad de adquirir otro, por lo tanto, para el ejecutivo de ventas es una prioridad la reparación o revisión del vehículo que acaba de vender.

La clave de una agencia de automóviles no está en que ninguno de sus vehículos llegue a fallar, está en la rapidez que el departamento de servicio solucione el problema. Esto ha sido una clave en la agencia de automóviles Mercedes Benz, ya que es una de las marcas más prestigiadas y de las más exigidas por sus clientes. Los clientes están consientes de que los vehículos pueden llegar a fallar, pero lo que ellos buscan son soluciones rápidas a los problemas que puedan llegar a suceder. En un principio el gerente de servicio veía como un enemigo al departamento de ventas, ya que si surgía algún problema con un automóvil vendido los clientes acudían con el vendedor y éste lo llevaba con el departamento de servicio, lo cual molestaba al gerente de este departamento porque decía que los ejecutivos de ventas solamente le endosaban los problemas y en ocasiones no le daban la información que se necesitaba para corregir la falla.

La molestia entre estos departamentos llevó a una junta donde se tendría que buscar una solución para el beneficio de la empresa y de los clientes.

Después de escuchar las quejas y reclamos de ambos departamentos se pidió la opinión de los ejecutivos de ventas, donde se les pidió que propusieran algunas posibles soluciones a la problemática existente, sin embargo, en el momento nadie ofreció alguna solución en la cual estuvieran de acuerdo ambos departamentos.

Al día siguiente, tanto el gerente de servicio como los ejecutivos de ventas en una plática informal, llegaron a la conclusión que era necesario que al momento de entregar algún vehículo vendido el gerente de servicio debería de acompañar la entrega y ser presentado de manera formal con el cliente, para que en el caso de que llegara a ocurrir alguna falla con el vehículo el gerente de servicio tuviera el antecedente de conocer al cliente y viceversa.

En ocasiones las soluciones a los problemas se encuentran muy alejadas de ellos, y son tan simples que no nos damos cuenta, tal fue el caso que ocurrió en esta agencia, el gerente de servicio lo único que buscaba era que le dieran su lugar, para el momento en que se presentara algún problema él personalmente ofrecer las soluciones que los clientes necesitaban.

Para que todas las áreas de una empresa logren llegar a trabajar en armonía, es necesario que exista una buena relación entre las personas, ya que los puestos no son más que funciones desempeñadas por seres humanos, los cuales tienen la necesidad de convivir en armonía con las demás personas, para que en una organización las personas se sienten identificadas entre sí, es necesario que el líder sepa manejar los valores fundamentales que son el respeto, la responsabilidad, la honestidad y la disposición al servicio de los demás.

2.11 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Los objetivos y las metas fijadas por un administrador tendrán poco efecto en la labor que desempeña a menos que las medidas de su actuación reflejen estos objetivos y metas. Los administradores trataremos de maximizar aquellas medidas de rendimiento que estén asociadas con el buen desarrollo y remuneración.

Motivar al personal es el arma más importante para cualquier empresa, sin embargo, la tarea de motivar al personal no es nada sencillo, por ejemplo, una empresa que manejaba conexiones inoxidables para la industria gastaba más en desarrollo e investigación que todos sus competidores juntos, pero no tenían la participación más grande de su mercado.

No obstante, era la empresa que obtenía más ganancias en su campo y había gozado de crecimiento más rápido, sus productos nuevos, eran bastante mejores que los que remplazaban, sin embargo, la empresa no tenía gran habilidad en la fabricación y sus costos de producción eran muy elevados, pero sus productos eran tan superiores a los demás que se vendían sin ningún problema.

Los nuevos productos inmediatamente se convertían en blanco para los competidores, que buscaban maneras de rodear las patentes correspondientes. Con el tiempo tenían éxito y producían un artículo aparentemente igual a un costo inferior, la empresa no tenía necesidad de competir con los precios inferiores, porque para entonces había mejorado considerablemente el producto o tenía uno nuevo que lo remplazaba. En esta forma el éxito de la empresa descansaba totalmente en su labor de investigación y desarrollo.

Una de las consecuencias de ese patrón de crecimiento fue que la compañía frecuentemente formaba departamentos para los productos nuevos y cerraba los viejos. De esto resultaba un movimiento considerable del personal ejecutivo, se llegó al extremo de que los ejecutivos de nivel medio duraban en sus puestos menos del año en promedio.

La compañía hacía que tales cambios fueran atractivos para los ejecutivos por medio de los salarios y las compensaciones.

Pero los movimientos rápidos creaban un problema, puesto que cada departamento se evalúa sobre una base anual de pérdidas y ganancias, los ejecutivos frecuentemente tenían que ser pesados en la balanza sin haber ocupado sus puestos un año; para superar este problema, la empresa estableció una evaluación trimestral de los gerentes y sus unidades.

El crecimiento de la empresa comenzó a aflojar considerablemente, la razón era que los gerentes ya no estaban motivados para adoptar productos nuevos o mejores, porque el tiempo necesario para pasarlos de investigación y desarrollo al mercado se extendería más allá de su permanencia en los puestos actuales. Por lo tanto, lo único que obtendrían por realizar nuevas adopciones era el aumento de los costos. Comenzaron a encontrar toda clase de razones para no aceptar productos rediseñados o nuevos y a concentrarse en la producción con menores costos, para lo que no tenían gran habilidad.

Cuando un análisis reveló los datos anteriores, se cambiaron los métodos de evaluación del rendimiento para incluir las ganancias esperadas de los productos que se estaban desarrollando o preparando para el mercado, como resultado, se recuperó el ritmo de crecimiento anterior.

El caso de esta empresa es muy singular, porque cuando eres líder en cierto aspecto o actividad no debes cambiar tu forma de hacer las cosas, sin embargo puedes ver la manera de mejorarlas.

La motivación para los ejecutivos de esta empresa en un principio eran los salarios y las prestaciones, sin embargo, al pasar el tiempo eso dejó de ser lo más importante, es por esto que debemos de tener mucho cuidado con los medios que utilizamos para motivar al personal, ya que pensamos que lo más importante es el dinero y muchas ocasiones no lo es.

El administrador, debe tener la capacidad de detectar cuáles son los puntos clave para motivar al personal, habrá ocasiones donde es bueno algún incentivo económico, pero debemos de buscar otros medios como la capacitación, cursos de superación, premios, etc.

En todas las organizaciones debemos manejar políticas de incentivos, donde los empleados se sientan identificados con esas gratificaciones o premios y se sientan motivados a realizar mejor su trabajo.

Estas prestaciones adicionales deben de estar vigentes para todos los empleados porque si no, nos puede traer un resultado contraproducente, además, deben establecerse en base a resultados y bajo reglas específicas para no crear malestar entre los que no obtengan el incentivo.

Hoy en día todas las organizaciones deben contar con un plan de políticas de promoción interna, donde si existe la posibilidad de que los actuales empleados tienen opción preferencial de acceder a determinados puestos, estas políticas pueden llegar a ofrecer al empleados una carrera y no solamente un empleo. Lo cual origina un ambiente laboral más positivo.

Las promociones internas motivan al personal a realizar sus labores de la mejor manera posible, porque saben que en determinado tiempo pueden llegar a puestos más altos y con mejores ingresos. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementan cuando la organización instituye este tipo de políticas.

También, debe existir un plan de políticas de compensación, donde las compensaciones sean justas para todos los integrantes de la organización dependiendo el nivel y las actividades que desempeñen.

Debemos de tomar en cuenta que las organizaciones venden su imagen ante los empleados, los cuales son libres de permanecer en la empresa hasta el momento que ellos decidan, es por ello que las empresas trasnacionales además de promover sus productos también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les permiten tener ventajas ante otras organizaciones.

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos.

Los planes de incentivos vinculan la compensación con el desempeño, pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya trabajado, los beneficios que nos puede traer un plan de incentivos son: conduce a las empresas a una productividad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen, fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza, mejora la relación entre los jefes y los subordinados, promueve el desarrollo, contribuye a la formación de líderes y dirigentes dentro de la empresa, incrementa la productividad y la calidad del trabajo, reduce la tensión y promueve la comunicación dentro de la organización.

La motivación del personal es una necesidad en todas las empresas, pueden buscarse métodos muy complejos o métodos muy simples, dependiendo del giro de cada organización.

En el caso de un taller de servicio de automóviles, resultó muy provechoso ofrecer cuatro pases mensuales para asistir al cine al mejor empleado del mes, además de una quincena de sueldo, la tarea consistía en trabajar el mayor número de autos, con el menor número de reclamaciones, además de aspectos como la puntualidad, asistencia, limpieza en el área de trabajo y el mantener las herramientas en su lugar, esto trajo resultados extraordinarios en el taller, sin embargo, para otras áreas esto no puede ser tan atractivo como para los mecánicos, es por ello que debemos analizar con que personas trabajamos y cual es el punto que puede llegar a ser más atractivo para ellos y la empresa obtenga mejores resultados.

La capacitación para cualquier empresa es una herramienta fundamental y no debe de faltar en ninguna organización, además de ser un requisito para todas las empresas se le puede dar un tinte de motivación, la mayoría de las personas conforme más conocimientos tienen sobre determinados aspectos se sienten más seguros, por lo tanto, la capacitación puede utilizarse como un medio para que los empleados puedan desempeñarse de mejor manera y de una manera que los empleados se vean obligados a realizar su trabajo de una manera más eficiente.

Nos podemos dar cuenta que al salir de una conferencia, de algún curso de capacitación, la mayoría de nosotros salimos motivados, con ganas de trabajar y hacer las cosas mejor, pero al pasar el tiempo se nos olvida y no aplicamos los conocimientos obtenidos, es ahí donde el administrador debe actuar, canalizando esos deseos de superación de cada empleado en cada una de las actividades y alimentando esa necesidad de ser útil e indispensable para la empresa.

La motivación es un término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Los administradores tenemos la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño. Sin embargo, cada individuo es responsable de su auto- motivación.

Cada uno como persona debemos fijarnos una meta y no perderla de vista, por ejemplo Lee Iacocca se propuso a los 35 años de edad llegar a ser vicepresidente de Ford Motor Company, propósito que durante 15 años motivó y guió su conducta hasta lograrlo. Debemos complementar los objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas.

El aprendizaje de un administrador no concluye con la obtención de un título de licenciatura , un título es en realidad el comienzo, no el fin del aprendizaje. Debemos también establecernos objetivos para mejorar nuestro desempeño, con un poco de imaginación es probable que mejoremos nuestra productividad.

Tenemos que tener una retroalimentación y premiarnos a nosotros mismos cuando logremos nuestras metas planteadas.

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio.

De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad de los empleados.

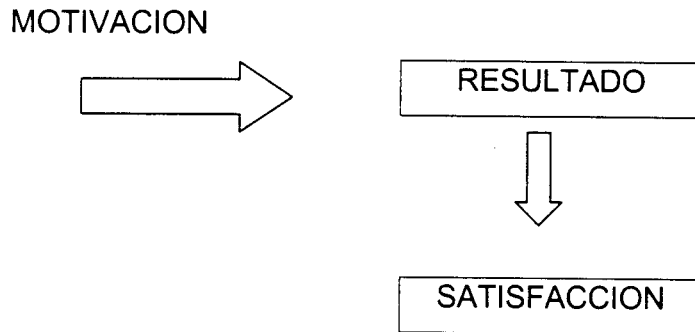
Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo, hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su creatividad en la manera de usarlos.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo de satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, en otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo.

Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

La relación entre motivación y satisfacción se deja ver muy claramente en el presente cuadro:



La motivación es el impulso a satisfacer un deseo. (6)

2.12 TEORIAS

Las necesidades humanas básicas, Maslow las colocó en orden ascendente de importancia y aparecen en la siguiente figura (7):



Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

Las necesidades de seguridad son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad o los alimentos. Mientras una persona no se sienta segura en su trabajo, tendrá miedo de opinar y proporcionar nuevas ideas.

Las necesidades de aceptación son indispensables para que un individuo realice sus labores de la manera idónea, ya que si no se siente aceptado por sus colaboradores, no se siente parte de la empresa y esto no le permite realizar su trabajo.

Las necesidades de estimación de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como la de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad de uno mismo.

La necesidad de autorrealización, la consideramos como la necesidad más alta de esta jerarquía, se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. Este es el punto a donde todo ser humano debe llegar para poder ser indispensable en una organización.

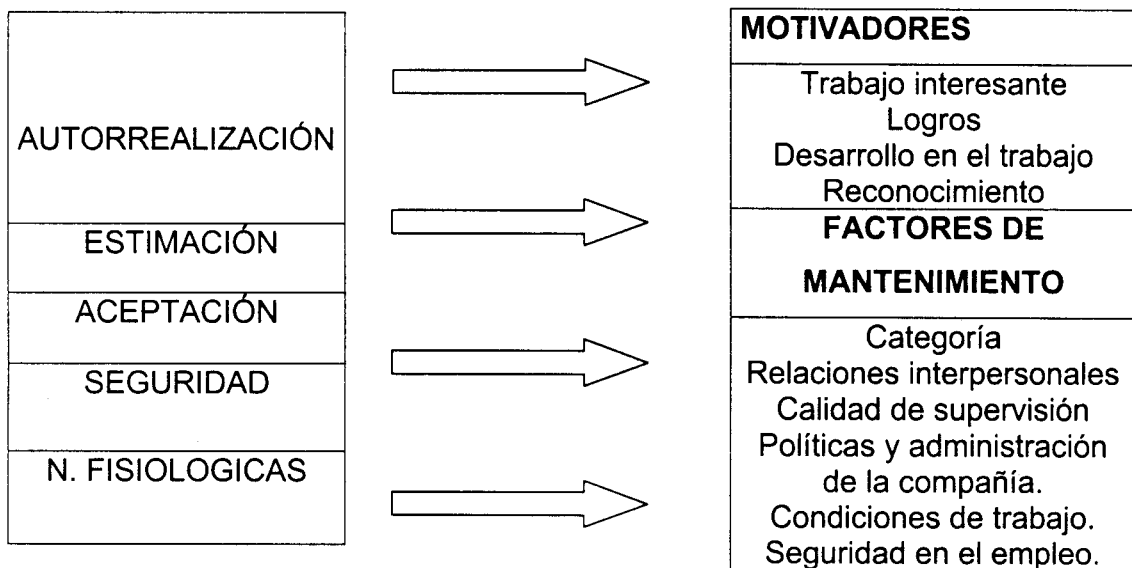
Nosotros como administradores debemos de buscar la manera de que todos los trabajadores de una empresa lleguen a la autorrealización por el desempeño de sus funciones, pero para ello debemos cerciorarnos de que les guste lo que hacen.

Sin embargo, el enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg, donde propuso una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían aspectos como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, seguridad, vida social, etc. Herzberg determinó que estos elementos eran exclusivamente insatisfactores, no motivadores, en otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción, por lo que Herzberg los denominó factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Herzberg incluyó en un segundo grupo ciertos satisfactores, relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Como podemos apreciar los satisfactores e insatisfactores de Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.(8)

NECESIDADES DE MASLOW.

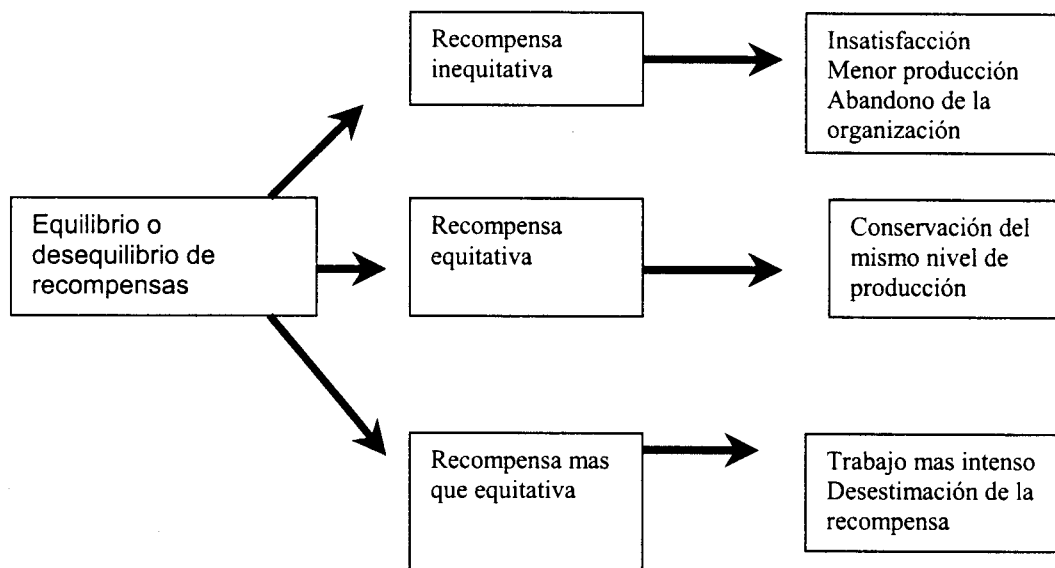
TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG



El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización, no obstante, deben estar presentes , pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. Lo que no podemos poner en tela de juicio es que nosotros como administradores debemos brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás.

J. Stacy Adams es el creador de la teoría de la equidad y nos muestra la presente gráfica :



Si la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su trabajo, en cambio si percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mejor nivel en las actividades que realiza. Si piensa que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque también es posible que las desestime. Nosotros como administradores debemos tener la capacidad de identificar cuál es el óptimo punto donde debemos motivar al personal y para ello existen varios medios para hacerlo.(9)

2.13 ELEMENTOS MOTIVACIONALES

El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador, ya sea bajo la forma de salario, bonos, pago por objetivos alcanzados, etc. Los administradores debemos colocar al dinero en un alto sitio en la escala de los motivadores. Es probable que el dinero sea más importante para las personas que están formando una familia, por ejemplo, que para personas que ya llegaron al momento de que sus necesidades económicas no son tan urgentes. El dinero es un medio inmediato para conseguir un nivel de vida mínimo, aunque este mínimo puede ir aumentando conforme la gente incrementa su riqueza. Por ejemplo, un individuo a quien antes le satisfacía una casa pequeña y un automóvil de bajo costo quizá en un momento dado ya solo pueda obtener igual satisfacción de una enorme y cómoda residencia y de un auto de lujo. Para algunas personas el dinero siempre será, mientras que para otras quizá nunca lo sea. Podemos considerar que en la mayoría de las empresas el dinero se emplea como medio para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Muchas empresas recurren a la competitividad de los sueldos y salarios con los de la rama o zona geográfica a la que pertenecen para atraer y retener a su personal. Para que el dinero sea eficaz como motivador es preciso que personas en diferentes puestos, así sea de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejan su desempeño individual. Para garantizar que el dinero tenga significado, como recompensa al cumplimiento y como medio para que la gente se sienta satisfecha por haberlo logrado, es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.

El incentivo que representa el dinero puede volverse más importante para el trabajador cuando vive bajo una situación económica generalizada en la cual sus ingresos reales son bajos.

Desafortunadamente para los países subdesarrollados esta circunstancia es común, por lo que es de esperarse que los trabajadores de las empresas de la región se vean motivados por el monto de sus sueldos y salarios.

La participación es otra herramienta para la motivación, es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que se le tome en cuenta. Además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y de las soluciones. En consecuencia el tipo correcto de participación produce lo mismo motivación que conocimientos para el éxito de las compañías. La participación es también un método de reconocimiento, genera en los individuos una sensación de logro. No obstante, alentar la participación no significa que nosotros los administradores veamos debilitada nuestra posición, si no por el contrario, se debe encontrar esa comunión entre los colaboradores y el administrador para hacer que juntos la empresa obtenga los mejores beneficios. En una empresa Mexicana que fabrican anillos y partes de motor (Sealed Power), empresa que estuvo a poco tiempo de declararse en quiebra por presiones sindicales, optó por la participación del trabajador en las decisiones relacionadas con los procesos de producción, se hizo posible que su planta ubicada en Naucalpan, Edo. de México, alcanzara el reconocimiento de su calidad como proveedor de Ford, una de las empresas líderes a nivel mundial de la industria automotriz.(10) Es innegable que influyó de manera decisiva la actitud adoptada por el sindicato, quien verdaderamente tomó su papel logrando que juntos trabajadores y empresa, pudieran mejorar el desempeño mediante un enfoque de cooperación y no de enfrentamiento. A partir de ello los directores de esta empresa aprendieron a tratar a los trabajadores como adultos y seres pensantes, y no como niños, es decir, reconocieron en ellos la capacidad de aportar ideas que contribuyeron al mejoramiento del desempeño de la empresa y lograr las metas que juntos se propusieron.

Existen otras técnicas de motivación como los cursos de superación personal, cursos de capacitación, que además de ser una obligación de la empresa, nos sirve como un factor motivante para los empleados.

Del administrador depende el saber utilizar las diferentes técnicas de motivación, así como los medios para lograr que los empleados se sientan identificados con la empresa y puedan dar lo mejor de sí. Nosotros consideramos que se puede lograr un enriquecimiento de los puestos de la empresa por medio de conceder a los empleados mayor libertad en decisiones referentes a métodos, secuencia y ritmo de trabajo o a la aceptación o rechazo de materiales, alentando la participación de los subordinados o la interacción entre los empleados, otorgando a los trabajadores una sensación de responsabilidad personal sobre sus tareas, dando pasos para confirmar que los empleados comprueben que sus tareas contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa, ofreciendo al personal retroalimentación sobre su desempeño laboral e involucrando a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del entorno del trabajo, como la distribución de las oficinas, la iluminación, etc. Con estos puntos tan simples podemos lograr la identificación del trabajador con su tarea y por consecuencia con la empresa, lo cual no puede llevar al éxito deseado.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, George Terry, Ed. Continental, México D.F., 1962, págs. 114.
- 2.- INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Willburg Jiménez Castro, Fondo de Cultura Económica, México 1963, pág. 17.
- 3.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Pedro Muñoz Amato, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1956, pág. 99.
- 4.- TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN, ENFOQUE INTEGRAL, Warren B. Brown, Dennis Morbeg, Ed. Limusa, México D.F., 1980, págs.297.
- 5.- COMO CREAR Y DESARROLLAR UNA EMPRESA, Francisco J. Maqueda LaFuente, Ed. Deusto, México D.F., págs. 40.
- 6.- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Harold Koontz, Heinz Wehrich, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., pág.593.
- 7.- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Pág.506.
- 8.- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Pág.508.
- 9.- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Pág.513.
- 10.- COMO SER MEJOR MOTIVANDO AL PERSONAL, John Allen, Ed. Panorama, México D.F., pág. 99.

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL.

- ADMINISTRACIÓN INTEGRAL, Francisco Javier Laris Casillas, Ed. CECSA, México D.F., págs. 73-85.
- EL CLIENTE NO ES EL PRIMERO, Hall F. Rosenbluth, Diane Mc Ferrin Peters, Colección revista Negocios, págs. 77-99.
- PLANEAR A LARGO PLAZO, E. Kirly Warren, Ed. Diana, México D.F., págs. 39-50.
- EL CAMBIO ESTA EN TUS MANOS, Douglass K. Smith, págs. 45-69.
- UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS, Russell L. Ackoff, Ed. Limusa, México D.F., págs. 69-80.
- EL JUEGO EMPRESARIAL, Francisco J. Maqueda LaFuente, Ed. Deusto, México D.F., págs. 37-43.

CAPITULO 3.0

ESTRUCTURA ORGANICA

3.1 MANUALES DE ORGANIZACIÓN

3.1.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización comienzan a usarse durante el transcurso de la primera guerra mundial, ya que mediante estos, se fijaban las reglas de acción y ejecución para lograr objetivos predeterminados. La conmoción de la guerra, crea la necesidad urgente de reclutar individuos de cualquier nivel, que formaban grupos heterogéneos con diversas creencias y costumbres, máxime que en la mayoría de los casos, el personal se alistaba contra su voluntad, lo que ocasionaba serios trastornos que requerían establecer estándares mínimos de conocimientos, principalmente en el manejo de armas, estrategias y disciplinas.

Fue de esta manera, como fueron perfeccionando los manuales para que los soldados tuvieran un adiestramiento de la manera más breve pero en cierta forma detallado.

En México, el empleo de este instrumento se fue desarrollando a un ritmo semejante al crecimiento económico e industrial, observándose que día a día, son más las empresas que utilizan los manuales de organización claros, sencillos y prácticos. En la actualidad el hablar de manuales de Organización, no solo se piensa en las normas y principios que rigen las labores de una fábrica, sino en el conjunto de políticas, procedimientos y programas que consignados por escrito, son necesarios para que una empresa se desarrolle eficazmente.

3.1.2 DEFINICIONES

“Folleto que contiene políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades de una empresa” (1)

“Guía autorizada de la organización de la empresa, suele ser un elemento útil para la administración, que justifica ampliamente la considerable cantidad de trabajo que entraña su compilación.” (2).

“Exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa” (3).

“Se construyen a partir de los organigramas y de las descripciones de puestos ejecutivos para todos, o para gran parte de los individuos de una empresa estos documentos se exponen conjuntamente de manera que haya una fuente de información única, disponible, referente a la organización” (4).

“Complementa con más detalle la información que bosqueja la carta de organización, el manual preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización” (5)

“Es la recopilación de indicaciones que contiene políticas, normas y procedimientos, instrucciones e informaciones generales”(6)

“Guía autorizada de la organización de la empresa” (7)

Todas estas definiciones nos muestran la importancia, de los manuales para la empresa, así que podemos complementar todas estas definiciones y tener en cuenta que con el apoyo de todo el personal los manuales pueden ser un elemento muy importante para la productividad de todas las áreas de la empresa.

3.1.3 MANUAL COMO INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN

Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera, para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a cambios, por lo que se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección.

a) Posibilidades y limitaciones de los Manuales.

James G. Hendrick, realizó un estudio en conjunto con la American Management Association, donde determinaron con representantes de ochenta compañías norteamericanas que son diez los beneficios básicos que se derivan del empleo de los manuales de la empresa y lo analizaron de la siguiente manera:

BENEFICIO DE LOS MANUALES

Resultados Obtenidos
(Limitaciones)

Excelente Bueno Regular

1.- Flujo de información administrativa.....	X	
2.- Guía de trabajo a ejecutar.....	X	
3.- Adoctrinamiento	X	
4.- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo		X
5.- Clarificación de la estructura de la organización y de las responsabilidades	X	
6.- Uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas..	X	
7.- Coordinación de actividades	X	
8.- Eliminación de duplicaciones innecesarias	X	
9.- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y de los procedimientos	X	
10.- Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.(8)	X	

1.- La afluencia de la información administrativa se considera regular, ya que es un medio que nos permite comunicarnos hacia abajo de la empresa, es decir, de los puesto altos a los puestos más bajos, sin embargo, cuando se busca la comunicación hacia los puestos más altos no es el medio idóneo para mandar la información.

2.- La experiencia en las empresas nos ha demostrado que los manuales de organización como guía del trabajo a ejecutar es un excelente instrumento, ya que si lo tenemos al alcance en las empresas, se puede consultar al momento que surja una confusión en cuanto a las labores a realizar.

3.- El adoctrinamiento, no puede ser efectivo entregando tan solo el manual de organización a los empleados de nuevo ingreso, no importa lo bien diseñado que esté, será una ayuda muy importante pero necesita complementarse con una capacitación individual.

4.- Un adiestramiento efectivo requiere de comparaciones con otros empleados, en los manuales no deben existir comparaciones, ya que es un instrumento de consulta y únicamente debemos de referirnos a los puestos y funciones.

5.- Como instrumento para la aclaración de la estructura de la organización y para la determinación de responsabilidades, el manual de organización se considera uno de los pilares para la realización de esta función, ya que será el lugar donde podremos saber hasta donde podemos desempeñar nuestras funciones.

6.- En toda empresa debe de existir un manual de organización donde se establezcan las políticas por escrito, ya que será la guía para que los empleados verifiquen si sus funciones van de acorde con las políticas de la empresa.

7.- Es un órgano que nos dice como hacer las cosas, sin embargo si únicamente entregamos un manual para que coordinen las actividades de la organización, puede que las cosas se interpreten de diferente manera, ya que el manual es un instrumento de ayuda pero no es el suplente de determinados puestos.

8.- En el proceso de la preparación del manual es donde debemos de analizar que exista la menor duplicidad de actividades posibles, ya que por la experiencia que se vive en las empresas, la mayoría de los empleados únicamente analiza la parte que le corresponde a su área o a su puesto, sin embargo para ello debemos de inculcar una cultura donde el empleado se interese en las demás funciones para que se de cuenta de la importancia de la complementación.

9.- Asumiendo que haya una consulta frecuente del manual, de adhesión a su contenido, esto estimulará el considerar un mejoramiento en las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o procedimientos si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

10.- El trabajo de auditoría invariablemente es más efectivo y se realiza con mayor efectividad y prontitud , cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encarguen de dicho trabajo, de hecho cuando existe alguna auditoría deben ser de los primeros papeles que se le pidan al personal.

3.1.4 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Debemos de suponer que algunas de las funciones de un administrador se encuentran en los siguientes puntos:

Que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan delegarse los puestos de trabajo.

Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo debe preceder al acto de supervisión.

Que se motiva al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas, cuando se recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

El acto de organizar no se limita únicamente al desarrollo de un manual de organización, la planeación de esta última comprende la cristalización de los objetivos de la compañía, el análisis de los productos, mercadeo y otros aspectos fundamentales.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí, se deriva un plan organizador que se expresa comúnmente en una gráfica.

Estas gráficas deben de estar complementadas con:

- Los objetivos de la empresa.
- La diferencia entre líneas de organización y de comunicación.
- El concepto de control.
- La base sobre la que se diseñó la estructura de la organización.
- Relación entre el personal y asesor, si es que existe.
- Los deberes y responsabilidades específicos del personal directivo.

Un manual de organización no es el producto final del planteamiento organizativo, la amplitud en que el manual contenga gráficas al día y material suplementario como el que acabamos de mencionar nos indicará en muchos casos, el monto de consideración que la dirección general ha dado a su responsabilidad básica de organizar los bienes humanos de la empresa y de anunciar sus decisiones al respecto a todas las personas involucradas. Por lo que podemos decir que el manual de organización es el producto final, tangible de la planeación organizativa.

El manual de organización de la empresa tiene por objeto hacer una detallada y clara exposición de los fines que pretende alcanzar la empresa y de los cargos de que consta dicha organización.

3.1.5 VENTAJAS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es una fuente de información en la que todos los cargos de la empresa encontrarán la descripción clara de su cargo y de los restantes cargos con él relacionados, actividades que deben desarrollar, obligaciones y deberes que le son impuestos, objetivos que debe cubrir y responsabilidades que tiene asignadas.

Permite una mejor selección del personal que debe ocupar los distintos cargos al poder comparar las cualidades de las personas en cuestión con las cualidades requeridas por el cargo. Sirve de guía al jefe para calificar al personal subordinado comparando su actuación y progreso realizado, con los objetivos marcados para dicho cargo.

Las principales ventajas que reporta a una entidad cualquiera contar con su manual de organización, las podemos dividir de la siguiente forma:

a) En cuanto a la organización general se debe de tomar en cuenta que:

Delimita en forma concreta el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y dentro de ella de cada puesto de trabajo.

Pone al descubierto los aspectos esenciales de la estructura de la empresa y el funcionamiento desde el punto de vista de la dirección.

Facilita la determinación, clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

Proporciona una información amplia sobre la estructura de la entidad.

b) En cuanto a los mandos:

Nos permite tener un conocimiento completo de la esfera de competencia, funciones, atribuciones y responsabilidades.

Nos facilita el conocimiento de la posición dentro de la estructura y del papel que tenemos asignado.

Nos permite saber de manera concreta cuales son las vías de mando y de relación que se disponen.

c) En cuanto a los funcionarios:

Nos ayuda a ubicar que labores desempeña cada funcionario y donde se encuentra.

Nos permite saber en forma detallada cuales son las tareas encomendadas.

Nos proporciona nuestras obligaciones.

Promueve la objetividad de las labores.

Contribuye a la cooperación más eficiente.

d) En cuanto al funcionamiento de la entidad:

Permite e impone una actuación ordenada de todas las áreas de la empresa.

Facilita el desenvolvimiento armónico de las actividades de la empresa.

3.1.6 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En cuanto a la planificación: permite conocer los medios personales e instrumentales de que se dispone para la realización de las diversas actividades, se nos presenta como un inventario de posibilidades.

En cuanto a la organización: facilita el conocimiento de la estructura y hace posible la valoración de los puestos que la integran. Es el documento inicial de análisis.

En cuanto al mando: posibilita la acción directiva al establecer los canales de comunicación y de relación, es un instrumento que los jefes tienen en sus manos para sistematizar su actuación.

En cuanto a la motivación: fomentarla al proporcionar a cada funcionario una visión global de la entidad, un conocimiento total de su actuación dentro de ella y un medio para perfeccionar su acción profesional. Es un instrumento de información y formación.

En cuanto a la coordinación: facilitarla al determinar los campos de la respectiva competencia , y al conocer los canales de comunicación y de relación, por lo tanto es un medio fundamental de coordinación inicial para todas las empresas.

En cuanto al control: lo permite en forma más completa , al delimitar el campo de acción y los objetivos de cada unidad.(9)

3.1.7 REQUISITOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Para que el manual de organización sea el instrumento que toda empresa necesita y verdaderamente nos sea útil, necesita cumplir con los siguientes requisitos:

Debe de ser un texto completo, que comprenda la totalidad de la estructura de la empresa, sus puestos, funciones, atribuciones y responsabilidades.

Debe ser un texto actual, que describa y enumere todas las áreas de la empresa, puestos, funciones, atribuciones y responsabilidades. Debe de estar al día, si las empresas sufren cambios en su estructura, éstas deben verse modificadas en el manual de organización.

Debe ser un texto comprensible, que lo entiendan todos sus destinatarios, para lo cual tiene que estar en un lenguaje claro, sencillo y concreto

Debe ser conocido por todo el personal, todas las personas en la empresa deben de conocerlo y saber donde pueden consultarlo cuando lo requieran.

Debe ser lo más breve y ameno posible, debe estar bien impreso y debe de contar con un índice para su fácil consulta.

Existen muchas empresas donde si toman en cuenta la importancia de los manuales, tanto en su contenido como en sus modificaciones. ABA Seguros, es una de ellas, que desde sus procesos de contratación de personal, en donde el conocer todos los departamentos es ya una obligación en la capacitación de ingreso, independientemente en que área de la empresa donde se integre uno, puede ser de los altos directivos hasta las recepcionistas, es una obligación plasmada por el director general quien también recorrió todos los departamentos.

Este proceso dura aproximadamente tres días por lo que no es una simple visita sino participar en lo que se realiza en cada departamento, esto nos indica cómo el personal en su manual tiene una responsabilidad de pasar por este proceso de conocer a la empresa y saber que es lo que se realizara en la empresa el fin de cada función.

Pero también es importante mencionar que los manuales son compuestos por los mismos empleados que por conducto de sus responsables de área en las juntas trimestrales se llevan acabo las modificaciones correspondientes a los manuales, por lo que es muy importante establecer en estos manuales responsabilidades, procesos, y por que no, derechos de los empleados, tanto dar a conocer a los de nuevo ingreso como las modificaciones que puedan tener los manuales, desgraciadamente existen empresas que no actualizan sus manuales y peor aún, no cuentan manuales.

En un Hotel , en Morelia Mich, no cuentan con manuales, donde los empleados son todólogos, ya que sus obligaciones no están escritas por lo que día a día pueden tener una nueva obligación, no tienen bien definido sus derechos ni su organigrama, empresas como ésta son aquellas que no permiten que su personal pueda crecer y apoyar a la misma empresa, por lo que se estancan y es necesario cambiar la administración, es por estos casos, que los manuales son un instrumento muy importante para el buen camino de una buena empresa.

3.2 ORGANIGRAMA

Es la técnica más conveniente para estudiar y planear la disposición de los organismos, dicho cuadro nos muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades, así como las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre departamentos.

Los organigramas van desde los cuadros más sencillos, que únicamente muestran la estructura de los departamentos principales, hasta los dibujos más complicados, que procuran abarcar todas las áreas de la empresa.

3.2.1 DEFINICIONES

“Gráfico que representa bajo forma de documento de conjunto la estructura de una empresa y permite darse cuenta, por medio de un dispositivo complementario, de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los servicios”(10)

“Representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos acogidos a una misma disciplina” (11).

“Expresión gráfica de la estructura real de una organización” (12)

“Medio gráfico de exponer datos de organización, son instantáneas que muestran únicamente la organización oficial y la describe tal como está en un momento determinado”(13)

Consideramos que los organigramas son un instrumento que facilita las labores de identificación en una empresa, ya que nos muestra todos los niveles jerárquicos de la organización y nos da una idea de con quién nos podemos dirigir y a qué área podemos hacerlo. Un organigrama siempre deberá de estar actualizado, ya que si no lo está nos ofrece la misma utilidad de un periódico atrasado.

3.2.2 OBJETIVOS DEL ORGANIGRAMA

El organigrama tiene una finalidad informativa, nos permite conocer sistemáticamente cuál es la estructura orgánica de cualquier entidad, es uno de esos instrumentos que todo jefe debería confeccionar. Nos muestra exactamente la función jerárquica de cada uno de los colaboradores y precisa los enlaces de subordinación, lo que nos proporciona una visión clara y precisa de los defectos de las estructuras de las organizaciones.

El organigrama como instrumento informativo nos permite alcanzar diversos fines:

Para los mandos; nos facilita el conocimiento de los campos de acción y de los cauces a través de los cuales tienen que desarrollarse sus relaciones con los diversos departamentos que integran dicha organización.

Para los funcionarios; nos permite en forma sencilla conocer la posición de los funcionarios dentro de la organización.

Para el público; medio idóneo para tener una visión en conjunto de la estructura del organismo.

El organigrama puede ser una guía para la expansión, ya que podemos jugar un poco con él para demostrar a donde queremos llevar a la empresa en un futuro.

3.2.3 VENTAJAS

El organigrama hace la función de un mapa, donde nos muestra de manera exacta dónde se encuentra cada área de la organización, nos muestra quien depende de quien, incluso nos puede llegar a mostrar cuáles son los puntos débiles y cuáles son los puntos fuertes de la empresa. Puede servir como historia de los cambios que ha sufrido la organización, como un instrumento de enseñanza, como un medio de informar al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía. Es sin duda un instrumento fundamental para la reestructuración de las organizaciones, al hacer planes a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto podemos resumir que las ventajas que ofrece un organigrama a una empresa son:

- Conocimiento profundo de la estructura de la organización.
- Posibilidad de revisión de los puestos de trabajo actuales.
- Estudio de las anomalías existentes a la luz de los principios generales de la organización.
- Da una buena idea de la labor a realizar.
- Facilita el cumplimiento de las labores en curso.
- Facilita la introducción de mejoras.

Podemos mencionar que las ventajas del organigrama son consecuencia del mejor conocimiento de la realidad actual , de la visión en conjunto que el organigrama nos proporciona y de la exteriorización de defectos existentes que el organigrama nos muestra. Decimos que son consecuencias del organigrama porque nos obliga a disponer de las cosas en orden, poner atención a las funciones y jerarquías de la empresa y a reconocer los errores que se pueden observar a simple vista.

Hay empresas cuya estructura es deficiente de origen, pero la realidad y magnitud del caso sólo se acusan por carencia o anomalías, por lo cual es un elemento descubridor y corrector.

Sin embargo con los organigramas tenemos que tomar en cuenta que:

- En muchas de las organizaciones el organigrama representa a las empresas como deberían ser, más no como son, por lo que en ocasiones el organigrama no llega a ser el instrumento para lo cuál fue creado.
- En muchas de las ocasiones las estructuras de los organigramas son tan complejas que no podemos llegar a entenderlos y pierde su eficiencia.
- En la mayoría de las organizaciones de México el organigrama es únicamente un gráfico que sirve de adorno, ya que no se encuentra actualizado.
- El organigrama es muy rígido en las relaciones, y la gente puede acostumbrarse a encerrarse en sus límites.
- En ocasiones los organigramas pueden llegar a ser muy costosos.

3.2.4 REQUISITOS

- Debe de ser exacto, que refleje verazmente la estructura de la empresa.
- Debe representar la estructura jerárquica existente en el momento presente, no en el instante de la creación de la entidad, como lo tienen la mayoría de las empresas mexicanas.
- Debe de ser comprensible, que su representación gráfica pueda entenderse por las personas a las que se trata de informar.
- Debe ser sencillo, estar integrado por los elementos indispensables para facilitar la información que se pretende.

Con estos pequeños cuatro puntos podemos tener un organigrama confiable, veraz, y efectivo para la organización, pero estando conscientes de que se tiene que estar actualizando conforme la estructura organizativa vaya cambiando.

3.2.5 CLASES DE ORGANIGRAMAS

POR EL FIN:

Informativos; únicamente proporcionan la información general sin entrar en detalles, por ejemplo, únicamente muestran los departamentos de la empresa, pero no cómo están conformados éstos.

Analíticos ; Deben comprender la totalidad de la organización, incluyendo, las menores unidades que integran a cada departamento y sus relaciones existentes.

POR LA EXTENSIÓN:

Generales; reflejan la estructura de toda la empresa a la que se refieren, únicamente presentan aspectos principales.

Detallados; se refieren a un departamento en concreto con todos sus integrantes y todas sus relaciones , para permitirnos conocerlo a fondo.

POR EL CONTENIDO:

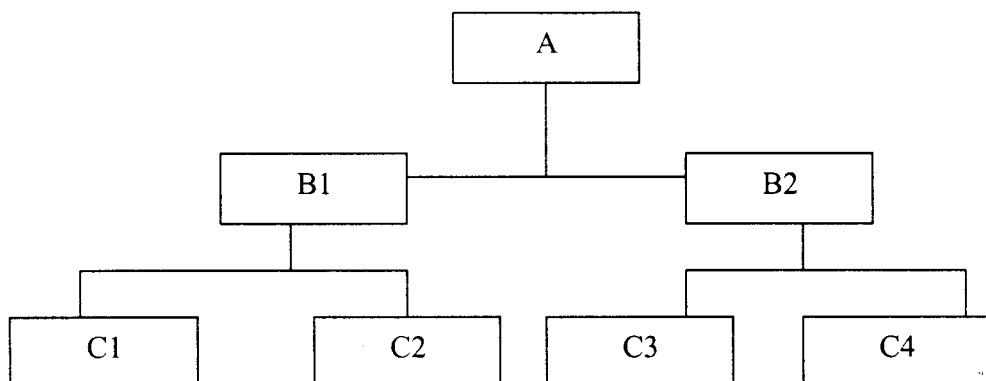
Estructural; únicamente representa los diversos departamentos y las relaciones entre ellos.

Funcional; cuando relacionan a los departamentos con las funciones asignadas a estos.

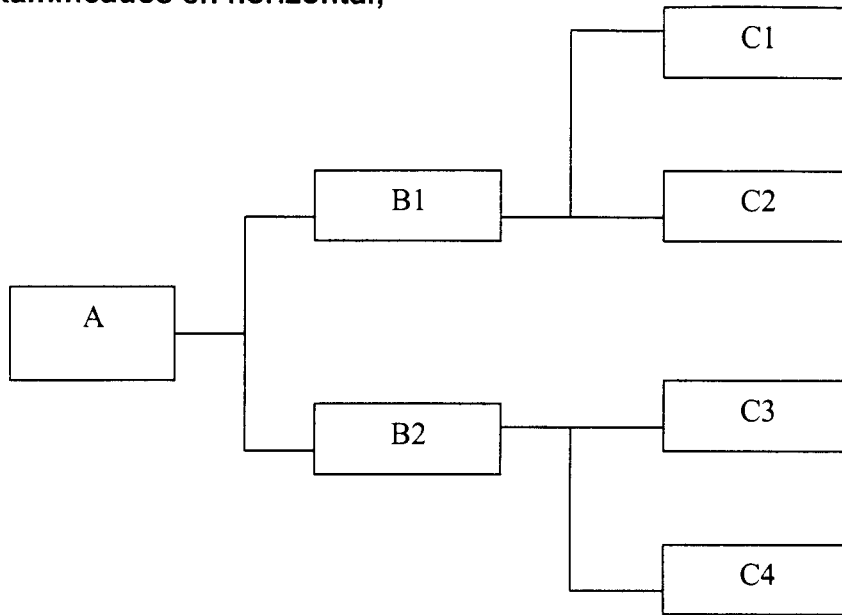
Personal; cuando en los departamentos se indican los rangos, la denominación y el nombre del funcionario que lo dirige, así como el número de personas que ocupan un determinado puesto.

POR LA FORMA:

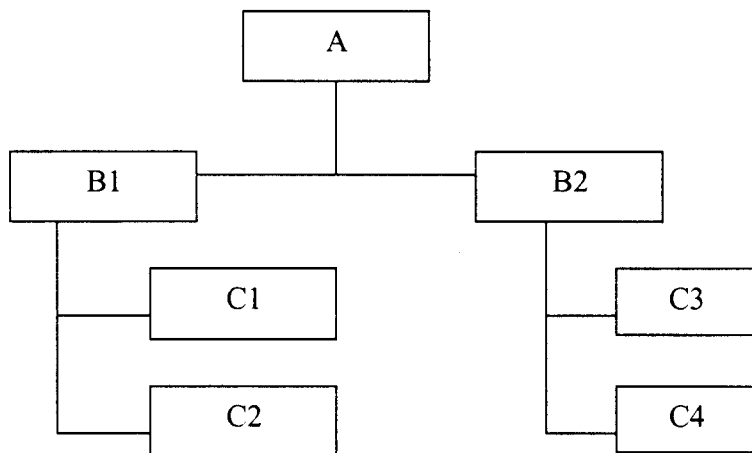
Ramificados en vertical;



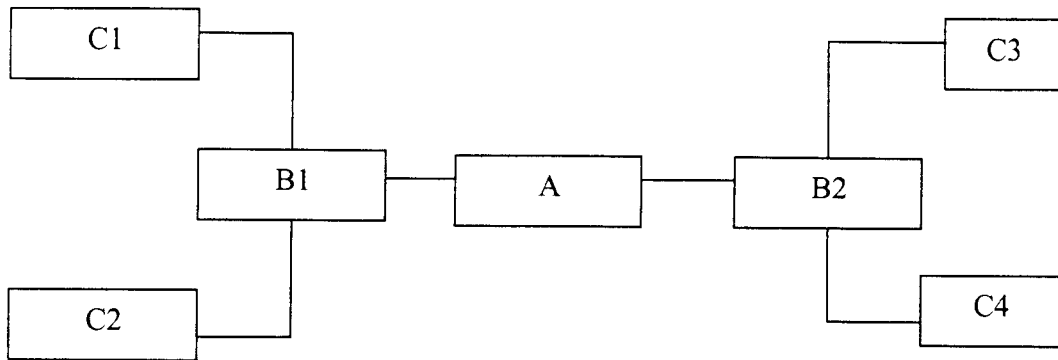
Ramificados en horizontal;



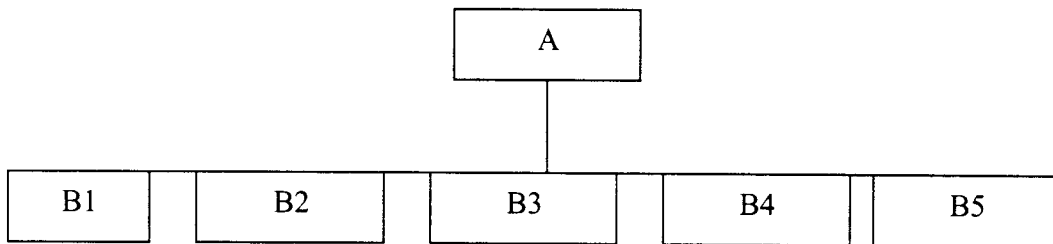
Ramificación mixta;



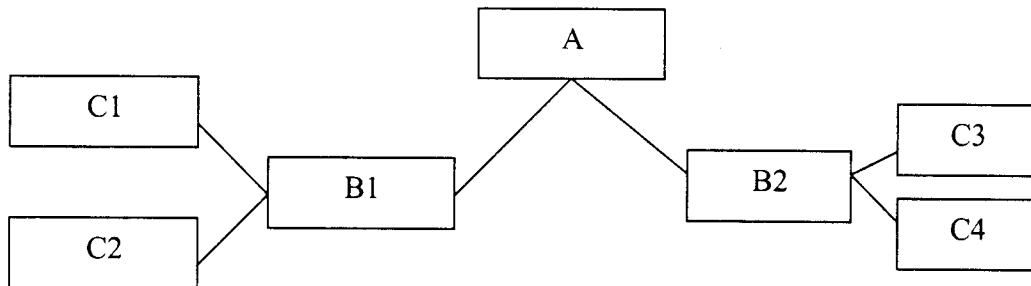
Ramificados radialmente;



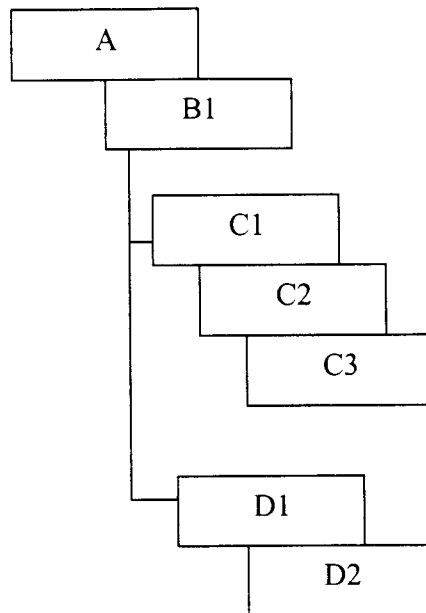
En estandarte;



En lamda;



Escalar;



3.3 JERARQUÍAS EN LA EMPRESA.

Las diferentes tareas a desarrollar en la empresa requieren de una correcta organización. Se deberán asignar las personas a los puestos de trabajo, a las actividades concretas, en función a las necesidades globales de la empresa y de las aptitudes individuales de cada trabajador.

En la medida en que crece la empresa, hay que introducir relaciones de mando y de dependencia y plasmar en un organigrama las diferentes relaciones establecidas. En el organigrama se establecen las funciones a desarrollar en la empresa y los responsables de su ejecución.

En los organigramas también se establecen las bases que permitirán el planteamiento de un orden jerárquico y el establecimiento de relaciones entre los diferentes escalones que lo configuran. Los niveles de responsabilidad y de retribución estarán condicionados por la posición en el organigrama.

El organigrama debe de ser flexible y se debe adaptar a las necesidades del momento. Los nuevos puestos o funciones que se crean deberán ser incorporados al organigrama de la empresa, y en idéntico sentido, deberán de desaparecer los puestos obsoletos. En el momento de plantear un organigrama se deberá estudiar el tipo de organización que se desea establecer para ellos existen dos grupos que nos pueden ayudar a diferenciarlos, la estructura funcional y la estructura divisional.

La organización funcional se caracteriza por la agrupación del trabajo en unidades de tiempo funcional, esto es que los trabajos similares se adjudican a una sección dependiente de un centro de coordinación.

Cada función principal es coordinada por un nivel superior en el organigrama. La ventajas de esta organización funcional las encontramos en una especialización de funciones, ayuda a la flexibilidad de las tareas, facilita la coordinación de cada trabajo y favorece la obtención de economías de escala, pero también existen las desventajas que se pueden encontrar en que condiciona y demora la toma de decisiones importantes, dificulta las labores de dirección, abusa de un centralismo en el crecimiento de la empresa, no favorece el establecimiento de las medidas correspondientes al control de la tarea , son necesarios muchos comités para supervisar las tareas a desarrollar, lo cual implica pérdidas de tiempo y de oportunidades.

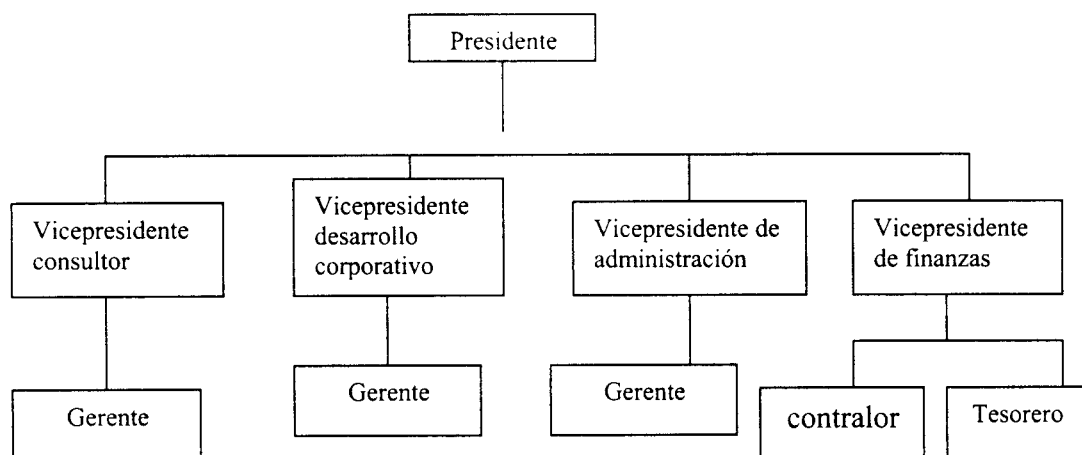
La organización a través de divisiones se establece en base a la constitución de unas unidades pequeñas y autónomas en torno a la estructura general de la empresa, esta organización divisional agrupa las actividades de la empresa en función de las regiones atendidas

Existen varias formas de agrupar los trabajos ya sea en departamentos, divisiones y unidades administrativas, esto es un aspecto muy importante para diseñar la jerarquía y la manera en que se encontrará la organización.

Los tipos más importantes de división por departamentos pertenecen a dos grandes grupos:

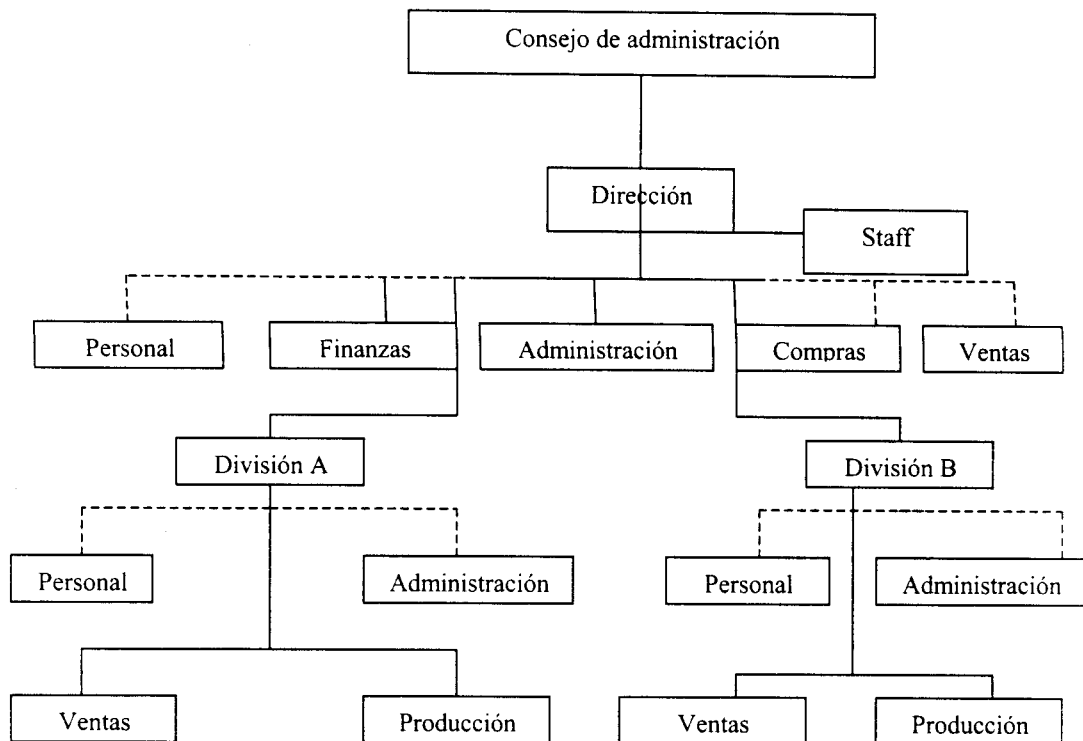
- La división por funciones.
- La división por propósitos.

La división de departamentos por función es la forma más tradicional y más antigua, esta consiste en agrupar a los trabajos que estén en la misma etapa de elaboración, estos departamentos se clasifican por ejemplo en ventas, finanzas, recursos humanos, etc; esta división agrupa a las personas que cuentan con las mismas habilidades técnicas o profesionales .



División por funciones

Por otro lado existe la segunda división, que se basa en las finalidades de la actividad, por propósito este primordialmente recae en lo que produce la empresa, como en un supermercado, al área que se asigne (abarrotes, alimentos congelados, línea blanca etc)



Actividad por propósito

La división en departamentos por funciones comunes difiere en diversos aspectos de la que se hace por propósitos. Las características generales de las organizaciones con departamentos funcionales incluyen orientación profesional, hincapié en el uso eficiente de los recursos, dificultades en la coordinación. La división funcional en departamentos es particularmente útil en las empresas con una orientación profesional.

Una estructura funcional, reúne especialistas que se identifica con la misma área técnica o profesional. Esto no solo permite un alto grado de división de labores en la que intervienen subespecialidades, sino que proporciona también oportunidades de progreso dentro de la especialidad. Por ejemplo los químicos de una compañía farmacéutica pueden aspirar a promociones dentro de una propia área de especialización.

Un sistema así da un fuerte incentivo para el desarrollo de habilidades técnicas. Los empleados pueden concentrarse en avanzar dentro de sus propias profesiones, pues ya saben que los supervisores y administradores suelen ser técnicamente competentes, además, la división funcional por departamentos es propicia al cambio basado en los mayores conocimientos en el terreno profesional, los profesionales suelen ser muy receptivos a las nuevas ideas que representan los mejores avances técnicos de su tiempo.

La división en departamentos por propósitos no conduce a este nivel de profesionalismo. Es probable que los especialistas técnicos estén dispersos en diferentes departamentos por ejemplo, cada departamento de producción tiene un propio ingeniero, además los supervisores no tienden a desarrollar tantas habilidades técnicas, ya que el ascenso no depende tan solo, ni siquiera principalmente, de sus conocimientos técnicos, así el administrador del equipo que hace proyectos tal vez no este tan familiarizado con los problemas técnicos como el jefe de un departamento funcional.

Es probable que el administrador de aptitudes y conocimientos generales sea más capaz de resolver problemas administrativos que técnicos, sin embargo las personas que trabajan donde se realizan las divisiones de departamentos basadas en propósitos comunes, pueden ser más receptivas a los cambios que requieren de adaptación en todas las áreas funcionales.

División en departamentos por funciones (funcional)	División en departamentos por propósitos
<p>Adaptado a los cambios en el ambiente tecnológico</p> <p>Eficiencia para usar los recursos</p> <p>Mas adecuado para especialistas profesionales</p> <p>Fuerte identificación con colegas</p>	<p>Adaptado a cambio en el lugar del mercado</p> <p>Fácil de coordinar</p> <p>Mas adecuado para la formación de gente de aptitudes variadas</p> <p>Fuerte identificación con los objetivos de toda la organización.</p>

El diagrama de la organización se usa a menudo para explicar a los nuevos empleados las relaciones estructurales, básicamente es una representación esquemática de las relaciones de comunicación dentro de la empresa. En estos se explican los departamentos más importantes de la organización y sus interconexiones, además los títulos conferidos a los departamentos y las posiciones organizacionales del diagrama, le proporciona información al empleado sobre el grado de especialización usado en la empresa.

Una segunda fuente de información para el empleado, es el acomodo de recursos y mobiliario es los centros laborales y las oficinas.

Por lo general, la arquitectura interna de una organización concuerda con las relaciones estructurales, un ejemplo en donde dos personas que deben interactuar para ser eficaces en su labor, por lo general están localizadas juntas en un mismo edificio aunque con la tecnología actual que no importando la distancia ya que vía sistemas de mail se puede aprovechar el tiempo y las soluciones de problemas.

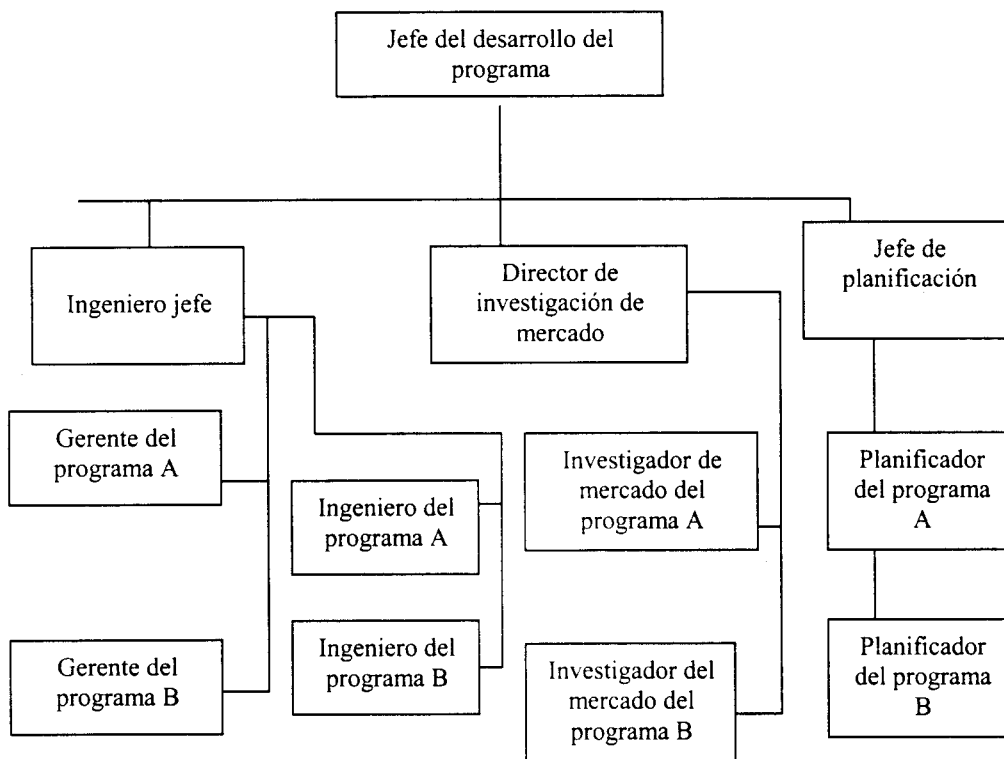
En particular, la ubicación de las oficinas ejecutivas puede proporcionar muchos datos. Los administradores con una gran autoridad suelen tener oficinas protegidas por secretarias y sala de espera.

De modo similar, la importancia de una posición determinada suele indicarse por el tamaño de la oficina, la calidad de los muebles, una habitación privada de descanso, etc.

Los cambios en la estructura de una organización presionan las disposiciones arquitectónicas de las oficinas y los centros laborales. Habrán de hacerse ajustes, que se materializan en divisiones temporales, intervención de pintores, empleados de teléfonos, colocación de nuevas alfombras y de otro mobiliario, y además pruebas de un cambio físico. No obstante, algunos de estos ajustes pueden ser solo el resultado del mantenimiento rutinario de la planta física más que de un verdadero cambio estructural.

Un desarrollo reciente en la división por departamentos es el diseño matricial, esencialmente, es una combinación de las divisiones por funciones y por propósitos sobrepuestas en el mismo nivel organizacional.

Se definen dos cadenas de mando, una para el administrador funcional y otra para el jefe de producción, programa o proyecto.



Matricial

El objeto de las estructuras matriciales consiste en aprovechar las ventajas de ambas categorías de división en departamentos.

Específicamente, están diseñadas para estimular la especialización técnica mientras que al mismo tiempo hacen hincapié en una meta general. Las compañías aeroespaciales y otras firmas de alta tecnología usan a menudo este concepto.

Aunque los subjetivos técnicos son importantes, lo principal es el servicio al objetivo global, ya que hay dos líneas de autoridad, son inevitables algún problema de coordinación y de control. Los empleados pueden recibir ordenes conflictivas de sus dos supervisores, y puede resultar difícil rastrear un problema específico hasta encontrar las personas responsables.

Estos problemas de coordinación no son fundamentalmente distintos de aquellos que se encuentran en otros arreglos, sino que tan solo tiene mas probabilidades de aparecer. No obstante, en muchas organizaciones las ventajas de una estructura matricial son mayores que estos problemas de coordinación.

3.3.1 CADENA DE MANDO.

Esta consiste en que los administradores coordinen el trabajo de las unidades y los individuos bajo su dirección. Un administrador a cargo del departamento de ventas deberá coordinar al personal de ventas, y un capitán de detectives deberá coordinar al personal las actividades de los agentes en la fuerza policiaca.

En las organizaciones grandes suele haber problemas de coordinación entre los miembros de distintos departamentos. En tales casos, la coordinación mediante la cadena de mando envía el problema en sentido ascendente por la jerarquía hasta que llegue a un superior común.

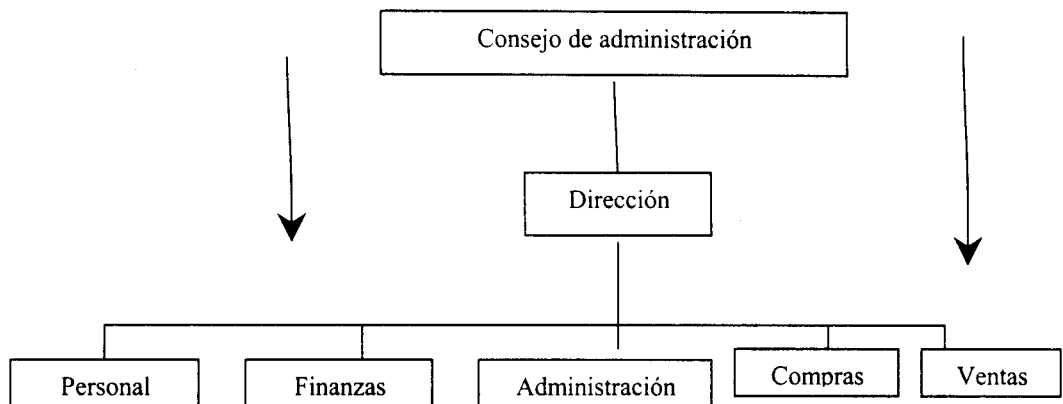
El colocar la responsabilidad de la coordinación y el control en las manos de los administradores requiere de ciertos ajustes estructurales, no deberá exigírseles a los administradores el coordinar más subordinados de los que pueden manejar, los gerentes deberán estar exentos dentro de lo posible de la responsabilidad de tareas secundarias, es decir aquellas que no son necesarias para coordinar el trabajo.

La filosofía tradicional sobre las organizaciones hace un gran hincapié en las relaciones verticales. Los teóricos clásicos recalcan la necesidad de poseer una cadena de mando claramente especificada en toda la jerarquía organizacional. Se daba por hecho que los subordinados debían ser responsables sólo ante un supervisor, una proposición conocida como el principio de la unidad de mando. Otro punto de vista muy aceptado era que gran parte del tiempo del administrador debería dedicarse al control y la coordinación del trabajo de los subordinados. Así, se desarrollo un vivo interés por lo que debería ser la adecuada extensión del control. (14)

En 1933 v.a. Graicunas desarrollo un modelo matemático que servia para indicar que la labor de un administrador se vuelve más compleja cada vez que se agrega un nuevo subordinado a su dirección. El pensamiento de Graicunas decía que cada incremento adicional en la extensión de control crea muchas combinaciones de relaciones potenciales entre los subordinados con las que el administrador deberá tratar.

Después de ver todo el procedimiento de la estructura orgánica de la empresa, cabe mencionar que la mayoría de las empresas, tiene mal definido sus organigramas, por lo que repercute primordialmente en la elaboración de los manuales, esto es por que los organigramas demuestran en el lugar más alto, a un presidente o directivo que es la persona encargada de responder a los accionistas, pero también es esta persona la encargada de distribuir las funciones y de que se realicen correctamente por lo que delega a las personas de niveles mas bajos como gerentes estas funciones.

Así se expresa en el siguiente recuadro:



Este es el modelo que tradicionalmente se aplica en las empresas, pero es mal interpretado, las autoridades de la cabeza del organigrama son aquellas que deben de dar herramientas y vigilar a las personas del siguiente nivel de abajo, desgraciadamente las personas de altos niveles o de aquellas que cuentan con subordinados piensan que tienen el poder de hacer lo que quieran, cuando esta cultura organizacional cambie se podrá entender la naturaleza de los organigramas, donde los subordinados vean a sus superiores como unos líderes y no como jefes a quienes siempre se les tenga que atender por su poder de puesto. Y que mejor que los organigramas solo puedan servir como referencia de puestos y de estructura organizacional, y desaparecer todo tipo de poder de jefes.

BIBLIOGRAFIA

1.- PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Guillermo Gómez Ceja, Ed. Edicol S.A., México D.F., pág. 211.

2.- COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA, Ernest Dale, Ed. Reverte Mexicana S.A., México D.F., 1970, pág. 183.

3.- LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS, Miguel Duhalt Krauss, UNAM, México D.F., 1977, pág. 21.

4.- PLANEACION, ORGANIZACIÓN Y CONTROL, William Newman H., Ed. Deusto S.A., México D.F., 1973, pág. 400.

5.- INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN, Francisco Sánchez Guzmán, Ed. Limusa, México D.F., pág. 139.

6.- ADMINISTRACIÓN ACTIVA, Carlos Anaya Sánchez, Ed. Contables y Administrativas S.A., México D.F., 1982.

7.- COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA, Ernest Dale, Ed. Reverte Mexicana S.A., México D.F., 1970, pág. 183.

8.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, Victor Lazzarro, Ed. Diana, México D.F., pág. 316.

9.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA, Julia Carraso Belinchoa, 1973, Ed. Deusto, México D.F., págs. 172-175.

10.- LOS ORGANIGRAMAS, R. Allusson, Barcelona, 1961, pág. 14.

11.- TÉCNICA DEL ORGANIGRAMA, W. Jiménez Arribas, 1959, pág. 18.

12.- ORGANIGRAMAS, E. Tejera París, San José de Costa Rica , 1958.

13.- ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, Louis A Allen, Madrid 1963, pág. 332.

14.- TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN, E. Kirly Warren, Ed. Diana, pág. 133.

- ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OFICINAS, George R. Terry, Ed. Continental S.A., México D.F., págs. 741-749.

CAPITULO 4.0

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 DEFINICIONES

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos , que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo, al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásicos, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la empresa y sólo mide los fines que para aquélla son relevantes, por tanto, se hace necesaria una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

Para ello, es importante llevar a cabo una auditoría administrativa, donde se realiza un examen y una evaluación sistemática e integral de los problemas administrativos, causas y posibles soluciones. Nuestro propósito será el de plantear una estructura teórica para la auditoría administrativa, que tanta falta hace en el que hacer de nuestra profesión.

Para William P. Leonard la auditoría administrativa “es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.”(1)

Mientras que para E. Hefferon “es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesiten mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.”(2)

Chapman y Alonso comentan que es una “función técnica , realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos , encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.”(3)

Para otro autor reconocido como J.A. Fernández Arena la auditoría administrativa “es la revisión objetiva, metódica y completa , de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”. (4)

4.2 IMPORTANCIA

Como podemos apreciar la auditoría administrativa es de suma importancia para el desarrollo de cualquier organización, ya que no solamente se limita a analizar las cuestiones financieras, si no que va más allá y se preocupa por las políticas, los procedimientos, las jerarquías, etc.

La auditoría tradicional se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios, a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, la organización, el control y el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad cada vez es mayor la necesidad de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y la evaluación de la calidad de los gerentes, así como los miembros de los diferentes departamentos y la calidad de los procesos mediante los cuales opera el organismo. Nosotros sabemos que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que nos impone la realidad, y no son sólo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

Muchas veces es necesario analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa, posiblemente habrá la necesidad de redefinir los objetivos y planes, las políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos. En cada auditoría administrativa habrá una metodología a seguir, también podrá variar el alcance y la profundidad del examen, que dependerá básicamente del objetivo de la auditoría.

La administración coordinada es necesaria a fin de que todas las funciones de una empresa puedan trabajar en armonía para dar el mejor control, sin coordinación no es posible controlar cada tarea. El control administrativo es necesario con objeto de lograr las metas deseadas, esto se refiere a los planes anticipados de trabajo, a formular las políticas,

predeterminación de objetivos, delegación de autoridad y responsabilidad para la realización de dichos objetivos y la comparación de los resultados obtenidos.

El objetivo principal de la auditoría administrativa es el de sacar a la luz los defectos o irregularidades de los elementos que se examinen en aquella parte de la organización que está bajo estudio, con la finalidad de implantar mejoras.

La auditoría administrativa se puede implantar a una compañía o a solo una parte de ella. Puede consistir en una función específica de un departamento, o de un grupo de departamentos.

Las auditorías sirven como una inspección de la capacidad de la administración en todos sus niveles, es un servicio que tiene por objeto determinar los puntos de posible peligro y destacar las oportunidades para eliminar el desperdicio innecesario. En la realización de una auditoría administrativa se puede descubrir deficiencias en el control, mejoramientos en los sistemas y procedimientos, aclaración y mejor entendimiento de los objetivos básicos y las responsabilidades pertenecientes al área de estudio, mejores controles de inventarios, perfeccionamiento de la capacitación, reducción de desperdicio por medio del establecimiento de normas de ejecución, métodos de organización más eficaces, etc.

La tendencia a adoptar programas de auditoría administrativa se está incrementando cada vez más, sin embargo, las micro y pequeñas empresas generalmente no recurren a estos sistemas de revisión porque los creen muy complejos y costosos. La mayoría de las empresas exitosas en nuestro país cuentan con un departamento encargado de la realización de auditorías, lo que les permite darse cuenta de sus fallas a tiempo y corregirlas de manera inmediata.

El auditor debe incluir en su examen las ventajas de la centralización o descentralización de ciertas funciones.

Debemos considerar que ninguna organización permanece estática, la modificación de los productos, los métodos de operación, de los canales de distribución, el aumento o la disminución del volumen y hasta los cambios de personal clave, demandan todos una estimación y valorización, a fin de señalar algunos defectos y de sugerir los perfeccionamientos que sean posibles.

Comunicar los requerimientos necesarios para hacer que el trabajo sea ejecutado no es fácil, la comunicación organizada incluye la transmisión de informes hacia arriba , hacia abajo y transversalmente. Las decisiones dependen de hechos que se derivan de las comunicaciones.

Para que una empresa opere a satisfacción, es de vital importancia la comunicación de información básica por medio de una estructura organizada, el organigrama debe mostrar gráficamente la relación entre las funciones y el movimiento de autoridad y responsabilidad. Para ello el auditor debe cerciorarse cuando examine la gráfica de la organización, de si en ella refleja correctamente el estado actual de las funciones del organismo, debe analizar todos y cada uno de los elementos y al terminar su avalúo determinar si la estructura de la organización es sólida y efectiva.

A menos que las órdenes precisas, las instrucciones, las reglas y los reglamentos se predeterminen claramente y se establezcan para guiar la conducta de todas y cada una de las funciones, surgirán dificultades. Careciendo de métodos establecidos para la ejecución de actividades que se repiten, los empleados se vuelven descuidados y con frecuencia se inclinan a aplicar un criterio variable sin tener el menor grado de estabilidad, el resultado es la carencia de trabajo en equipo.

Las auditorías sirven como comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles, es un servicio proyectado para determinar los puntos que muestran peligro potencial o, por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables: reducir los costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias; observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles; asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados; aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y rendir informes; revisar los planes generales y objetivos de la empresa; determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

La naturaleza de la auditoría administrativa es tal, que proporciona un servicio especializado a la administración, lo cual le hace ser distinta de cualquier otro tipo de servicio. En su conocimiento detallado de la empresa, a través de las funciones investigadas, el auditor administrativo se convierte en uno de los individuos que ven desde un punto de vista imparcial e independiente las necesidades íntimas, capacidad y métodos de una variedad de departamentos.

Se convierte en una fuente importante de información y asesoramiento cuando se trata de cambiar o planear los programas administrativos de las áreas que él verificó.

La auditoría administrativa nos presenta un panorama administrativo de la organización, y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo. Una herramienta de la auditoría administrativa es el control interno.

4.3 CONTROL INTERNO.

Al hablar de auditoría administrativa es necesario que hablemos de control interno.

El concepto de control interno puede ser muy general y utilizarse como punto central para el sistema administrativo.

La palabra controlar tiene varios significados y varios sentidos: verificar, regular, comparar con una norma, ejercer autoridad sobre alguien o algo, limitar o restringir.

Todos son significados para la teoría y la práctica, sin embargo, nos vamos a referir a verificar y comparar con una norma.

Verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control.

Algunas definiciones de control son las siguientes:

“ Es el proceso por medio del cual los gerentes se aseguran de que las actividades efectivas están de acuerdo con las que se han planeado”. (5)

“ Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.” (6)

“ Es la función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas” (7)

“ Plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y procedimientos establecidos de manera que la administración pueda obtener información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas.” (8)

El control es en consecuencia una función que se inserta dentro del proceso administrativo, y presenta características perfectamente diferenciadas según el nivel de decisión en el que opere.

La función administrativa del control consiste en hacer la comparación entre los sucesos y los objetivos, y efectuar las correcciones necesarias cuando exista discrepancia al respecto.

4.4 PLANEACION Y CONTROL

La planeación y el control están estrechamente relacionados, porque la dirección superior debe aplicar sistemas que determinen a tiempo la ocurrencia de las desviaciones de los planes y objetivos. Para poner de acuerdo la actuación con los planes, revisar a la luz de las circunstancias que han cambiado.

La prueba de un administrador es el resultado que obtiene; sus esfuerzos deben producir los resultados deseados. Para determinar esto necesita criterios mediante los cuales puedan evaluarse los resultados y si es necesario, adoptar medidas correctivas para alcanzarlos.

Si otras funciones administrativas como la planeación , la organización, la integración, la dirección se realizaran adecuadamente, habría poca necesidad del control, pero pocas veces se logra una planeación, una organización y dirección ciento por ciento efectivas, existen equivocaciones, pérdidas de esfuerzos, errores, desperdicios que provocan desviaciones en los objetivos fijados.

El control es función de todos los administradores, desde el gerente general, hasta los supervisores de línea, en todas las organizaciones. Algunos administradores, en particular de los niveles inferiores, se olvidan de que todo encargado de la ejecución de planes y objetivos se convierte en el principal responsable de llevar a cabo el control.

La planeación resulta ser un requisito para un control efectivo. Es absurdo suponer que el control se puede lograr sin una planeación. Si no existe una planeación no podrá tenerse una comprensión predeterminada de los resultados que se desean.

Por ejemplo, en una agencia de automóviles, la venta de unidades debe ser controlada de manera excepcional, ya que la agencia debe cumplir con una cuota de desplazar unidades ante la planta, además la agencia se fija sus propios objetivos, y más aún cada vendedor debe de tener sus propios objetivos, por lo que con ello cumplen con una planeación, la cual debe hacerse por escrito y de manera detallada.

La manera de controlar dependerá de cada uno de los objetivos que se trazaron, sin embargo, es función del gerente de ventas estar al pendiente de que la cuota ante planta sea cubierta, de que los objetivos de la empresa sean realizados de manera adecuada y de que cada vendedor cumpla con sus objetivos de venta, en caso de que alguna parte no cumpla, inmediatamente se deben de analizar las causas y hacer las correcciones pertinentes.

Lo mismo sucede en una compañía de seguros, donde el encargado de la oficina tiene que verificar que sus ejecutivos cumplan con los objetivos para él poder rendir cuentas ante los supervisores regionales.

De esta manera, cualquier persona que tenga una actividad o personas que supervisar debe tener una planeación de lo que quiere para que de esta manera pueda verificar y comparar los resultados que ha obtenido.

La decisión administrativa en áreas de definición, planeación y logro de objetivos, está dirigida hacia la creación de valor; las decisiones de control se adoptan como una acción destinada a minimizar las consecuencias de las decisiones impropias o el desempeño inadecuado.

Por tanto, las decisiones acerca de efectivos programas de control deben reflejar el grado de riesgo asociado con la ejecución de determinado plan u objetivo; cuanto mayores sean los riesgos originados en la incertidumbre y el costo de una misión específica, mayor debe ser la preocupación por el control.

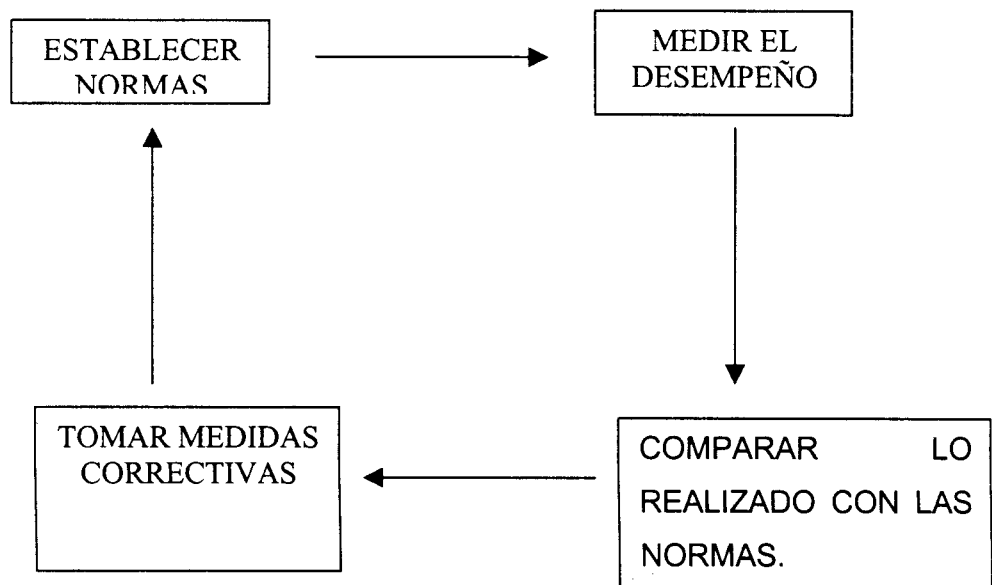
El control es vital para el funcionamiento de todas las organizaciones como un sistema. Lo más significativo de las decisiones consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna desviación que haya sido percibida; gracias a ello es posible mantener una adecuada función de dirección y por tanto lograr los objetivos.

Al considerar la empresa como un sistema, se hace patente la importancia que tiene para ella corregir su propia actuación, aprovechando su experiencia y utilizando la información que recoge de la misma. Pero es también en el control donde reside la facultad de percepción de la intensidad de sus esfuerzos en relación con la oposición que ofrece el medio ambiente, equilibrando sus energías entre el cumplimiento de objetivos.

4.5 EL PROCESO DE CONTROL

Lo primero a efectuar para integrar un sistema de control es que la dirección superior y los responsables de área deben tomar en cuenta la finalidad práctica que persiguen al llevar a cabo la acción de controlar y los medios adecuados para alcanzarla.

El control es un proceso formado por varias etapas definidas sin importar la función o actividad como se muestra en el presente cuadro.(9)



Establecer normas, esta etapa comprende la fijación de normas para todo tipo de funciones operacionales y actividades. Podemos definir una norma “como una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio”. El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño esperado.

En una operación simple el administrador podrá controlar a través de una observación directa, sin embargo, a medida que las operaciones se hacen más complejas ésta se hace impracticable.

El administrador debe escoger puntos de atención especial y vigilándolos, asegurarse de que la operación total está procediendo como estaba planeado.

Medir el desempeño, consiste en analizar y juzgar lo controlado, esta etapa se refiere a un solo concepto, mostrar lo que se ha logrado. Esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida.

La administración puede suponer que se están cumpliendo las normas, o bien, puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con tales normas. Es evidente que este segundo método lleva un control más efectivo.

Comparar lo realizado con las normas es una de las etapas más difíciles del proceso de control. Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control consiste en comparar este funcionamiento con la norma o estándar, cuando exista una diferencia entre ambos, debe aplicarse un criterio para establecer la importancia de la diferencia.

El funcionamiento a cargo del control debe analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del control.

Tomar medidas correctivas puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados estén de acuerdo con lo esperado.

Siempre que se descubran variaciones importantes , éstas piden una acción inmediata y enérgica. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, ajustes interminables o excepciones constantes.

La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el proceso actual, puede implicar un cambio en el método para obtener la cantidad deseada a una nueva forma de determinar las dimensiones de las partes que se están produciendo para llenar los requisitos del control de calidad. En ciertos casos puede ser suficiente con un cambio de la motivación.

4.6 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CONTROL

El control es un factor sumamente importante en el logro de los objetivos de cualquier empresa, su efectividad depende de la información recibida.

Los sistemas de control, para lograr un uso óptimo deben poseer ciertas características, como son:

Deben ser oportunos, un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. Los registros contables son relativamente precisos e históricos por naturaleza, ya que son preparados después de que el periodo se ha cerrado.

Con frecuencia, estos informes son de gran utilidad para la planeación, pero por lo común, son inadecuados como informes de control, porque la mayoría de las veces no son oportunos.

La manera óptima de información para control debiera pronosticar desviaciones a las normas antes de que éstas ocurran.

En la práctica, rara vez se logra tal pronóstico, pero debe hacerse todo esfuerzo para informar sobre desviaciones de las normas mientras los eventos en cuestión estén aún en proceso.

Seguir una estructura orgánica, la función de control no puede sustituir una estructura orgánica, los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.

El enviar la información al gerente o jefe de área es una forma efectiva de hacer factible la práctica del control al más bajo nivel posible de la empresa. Ubicación estratégica, no es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, aún cuando este sea de pequeñas o medianas dimensiones. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.

Un control debe ser económico, cuando hay un control excesivo, este punto puede ser gravoso y provocar un efecto sofocante en el personal. El control nunca puede ser completo, las variaciones de las expectativas son inevitables, por ejemplo Motorola en la producción de teléfonos aplico la técnica de cero defectos, sin embargo de una cantidad de diez mil radios únicamente un radio salía defectuoso, sabemos que ese radio representa un grado mínimo de error, sin embargo es un error y está presente.

La función de control debe enfocarse hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos por el plan. Es evidente que la función de control consume recursos, pero debemos de poner mayor atención al análisis costo-beneficio de los sistemas de control.

Revelar tendencias y situaciones, los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que sólo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. Aunque tales mediciones muestren una visión de la situación presente, no revelan necesariamente tendencia de la ejecución.

Esta limitación de los informes periódicos se supera con un método gráfico de presentación que muestre sucesivas mediciones con lo que se forma una línea de tendencia.

Sin embargo, el fijar y mostrar tendencias de unas funciones orgánicas no siempre suministran suficiente información de control. Se requiere incluir información de apoyo que esté bien relacionada con la función o actividad bajo observación.

La interpretación de las tendencias, en relación con los eventos, es de especial importancia en el desarrollo de la información de control para llevar a cabo una medición.

Hacer resaltar la excepción, existen dos razones del porqué un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de información producida, que aún en pequeños organismos es tan extensa que hace difícil, si no imposible, determinar la importancia de toda la información.

Realizar una revisión de cada acción de los subordinados o consultores antes de accionar consume tiempo y esfuerzo del administrador.

La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

Cada una de las anteriores características es de vital importancia para el control de las operaciones de una empresa, sin importar el tamaño que ésta tenga.

4.7 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

A) ORGANIZACIÓN.

Nosotros como administradores debemos de tener la capacidad de conocer a la gente con la que contamos y saber como desarrollan sus funciones , para poder colocar a cada individuo en el sitio en el que desempeñe su talento, y sea de mayor utilidad para la empresa.

Para ello la organización se divide en:

Dirección: la dirección es el medio de enlace de la administración para asumir responsabilidad de las políticas generales de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

Coordinación: nos ayuda a adoptar las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa, para que la misma pueda desarrollarse de manera armónica, que prevea conflictos de invasión de funciones o de interpretaciones contrarias a la asignación de autoridad.

División de Labores: lo referente a operaciones, custodia y registro de bienes y valores, deben ser ejecutados por personas diferentes, para evitar fraudes o malos manejos.

Asignación de responsabilidades: cada uno de los integrantes de una organización debe saber ante quien es responsable y de qué es responsable, las jerarquías deben de ser muy claras para evitar confusiones ya que si existe una clara delegación, los individuos podrán realizar sus labores sin dudas ni temores.

B) PROCEDIMIENTOS.

Como encargados de la dirección de una organización y de una parte de ésta, debemos cuestionarnos de la siguiente manera: ¿qué se va hacer?, ¿cómo se va hacer? Y ¿quién lo va hacer?, para ello contamos con la ayuda de:

Planeación y sistematización: es necesario una serie de instructivos sobre las funciones de dirección y coordinación. El manual de la organización debe asegurar el cumplimiento de cada persona , debe uniformar los métodos utilizados, reducir los errores, abreviar los períodos y reducir las órdenes verbales.

Registros y formas: son los medios físicos de entrada de las transacciones desarrolladas para mostrar resultados de las operaciones de un negocio, contables y no contables.

Debemos utilizar formatos adecuados para poder realizar un trámite sistematizado y un control que nos ayude al cumplimiento de nuestros objetivos.

Informes y reportes: son el producto terminado por medio del cual se dan a conocer los resultados de la operación, su eficiencia y rentabilidad.

Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades y sobre el personal. Son instrumentos de información interna de la empresa, donde cada empresa es libre de realizarlos con el formato que crean más conveniente.

C) PERSONAL

No podemos realizar un buen control interno si no contamos con el personal adecuado para la realización de esta actividad, por lo que tenemos que tomar en cuenta:

Entrenamiento: mientras mejores sean nuestros programas de capacitación más apto será nuestro personal para desarrollar las funciones de control interno, permitiendo la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados que participan en la organización.

Eficiencia: la eficiencia dependerá de los planes de trabajo establecidos por la dirección general, y también dependerá de la capacitación del personal. Debemos de crear una conciencia de mejora continua para que día a día vayamos desarrollando nuestras actividades de una manera más efectiva.

Moralidad: para poder desarrollar una actividad de control interno se necesita de personal con alta calidad moral y con valores bien definidos como la honestidad. El control interno descansa sobre la moralidad de las personas que lo realizan.

Debemos de poner mucha atención al reclutar personal para funciones de control interno, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de esta función tan importante para las organizaciones.

Retribución: es un requisito tener al personal que maneja el control interno bien retribuido, un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a los propósitos de la empresa, con entusiasmo y atención en cumplir.

Una buena retribución siempre nos dará como resultado mejor disposición y mejores resultados en las labores que realizan los empleados. Entendiendo por retribución lo económico y la motivación, así como los cursos de capacitación.

D) SUPERVISIÓN

Toda organización debe contar con un organismo de adecuada y constante vigilancia, puede ser automática o por vigilancia directa de los funcionarios o departamentos de auditoría interna. En ocasiones las dimensiones del negocio ameritan un departamento de auditoría interna.

Para poder establecer un sistema de control interno debemos definir los organigramas generales, establecer objetivos, normas y estándares de las actividades por realizar en la empresa, debemos de instalar sistemas de información susceptibles de comparación, elaborar instructivos y manuales de operación, establecer una coordinación adecuada de áreas y actividades, formular diagramas del proceso de las operaciones, implantar un sistema adecuado de comunicación, llevar una dirección eficaz de los grupos humanos, comparar las metas con los resultados obtenidos y determinar las desviaciones importantes para corregirlas.

4.8 NIVELES DE DECISIÓN

Los organismos sociales se fijan objetivos, los condicionan con políticas, trazan planes de acción, los detallan en programas, los ponen en marcha con órdenes o instrucciones que deben concretarse en hechos.

Todo este proceso está escalonado en niveles, entre los cuales podemos distinguir tres:

- a) Directivo
- b) Gerencia
- c) Operativo

En realidad estos tres niveles se traslapan, no están perfectamente diferenciados, pero, a efecto de análisis, puede convertirse en que cada uno de ellos adopta preferentemente distintos tipos de decisiones en relación con las políticas , los programas , los objetivos, etc.

Así de manera preponderante , el nivel directivo fija objetivos y políticas; el gerente traza los planes de acción y programas; el operativo emite órdenes y vigila acciones específicas.

El organismo social queda perfilado en tres capas, cada una de las cuales exige decisiones de ciertas características que están condicionadas por el nivel precedente, que muestra el nivel al que pertenece y que encuadran el comportamiento del siguiente nivel.

Como ejemplo se muestra el presente cuadro:

Niveles de Decisión.	Le corresponde decisiones relativas a :
Directivo	Objetivos y políticas
Gerencial	Planes, programas y presupuestos,
Operativo	Ordenes, instrucciones y acciones.

Podríamos decir que los organismos sociales poseen un sistema decisonal, compuesto de tres subsistemas, con sus atributos íntimamente relacionados, y que dicho sistema tiene por finalidad la conducción de las organizaciones en un contexto con el que intercambian influencias.

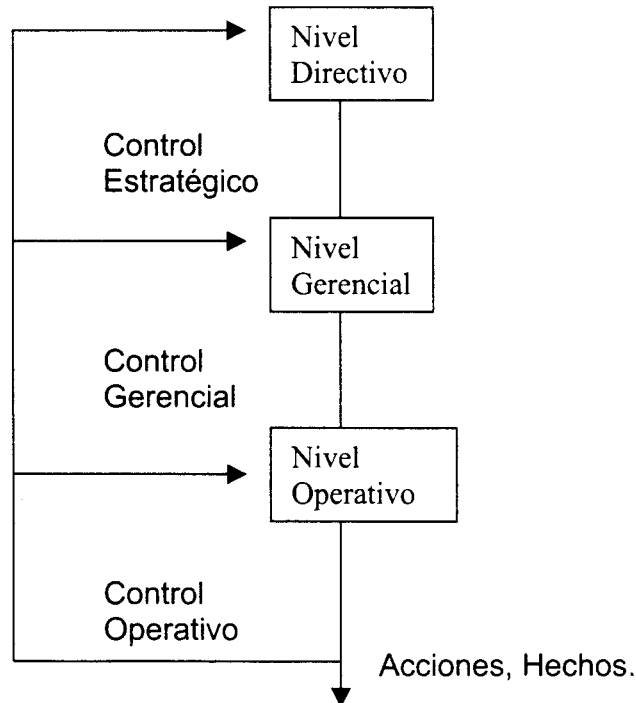
4.9 LA FUNCION DEL CONTROL APLICADA A LOS NIVELES DE DECISIÓN.

Se ha dicho que los organismos sociales tienen un sistema decisonal construido por tres subsistemas. Así mismo se ha establecido que deben controlarse los resultados de las decisiones, y para ello es necesario un sistema de control. Se puede agregar entonces que el sistema de control debe estar formado por tres subsistemas que se corresponden con los de decisión, estos son:

El control estratégico mide la coherencia de objetivos y políticas con el contexto, y la coherencia de planes y programas con esos objetivos y políticas.

El control gerencial examina la correspondencia de las decisiones con los planes, programas y la necesidad de sacudir éstos, es decir, reprogramar.

El control operativo definirá la consistencia de las acciones en relación con las órdenes y con la variación de los resultados con lo previsto. En la siguiente gráfica se muestran estos subsistemas:(10)



A nivel operativo, las decisiones generan acciones y hechos que pueden controlarse en tiempo real, observando las variaciones para disponer de inmediato las correcciones previstas; las respuestas pueden estar incorporadas al sistema, en el cual se trata de un mecanismo que funciona automáticamente y corrige por sí mismo los errores. Ese sería el control operativo.

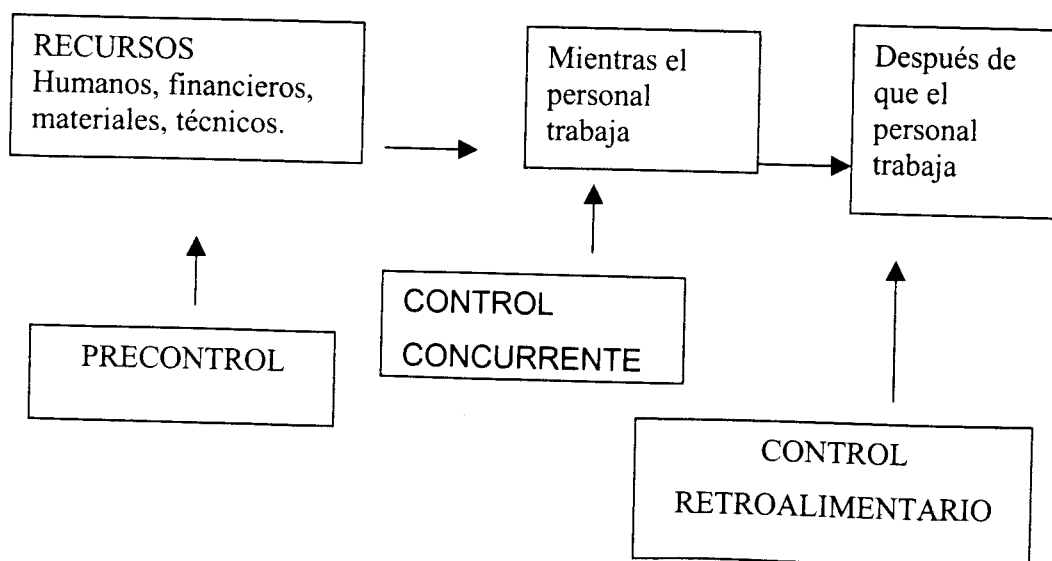
Del nivel operativo el gerencial fluye información que se refiere al cumplimiento de los planes y programas, y a la necesidad de variarlos. En el nivel gerencial, el gerente no debe adoptar decisiones de rutina, sino que, su actividad esencial es planear. Para ello no solamente debe atender a los resultados de las acciones, sino que precisa información sobre cambios en el ambiente cultural, social, político y económico de la empresa.

El control gerencial no es un mecanismo retroalimentado porque las respuestas que genere están influidas por datos que no pertenecen al sistema, sino que provienen de su entorno.

Del nivel gerencial al directivo, por medio del subsistema de control estratégico, se canaliza información referente a variables de contexto, resultados que pueden determinar el cambio de objetivos y políticas.

4.10 TIPOS DE CONTROL.

La dirección superior puede instrumentar controles de tres tipos básicos antes de que una actividad comience, o mientras ésta tiene lugar o es posterior a la actividad. Como se muestra en la figura:



El precontrol se realiza antes de que el trabajo sea realizado, elimina las desviaciones significativas antes de que éstas ocurran. Al respecto la dirección superior crea políticas, procedimientos, programas encaminados a eliminar el comportamiento que causará resultados en el trabajo.

El precontrol se centra en la eliminación de los problemas previstos a futuro.

El control concurrente se realiza a medida en que el trabajo está siendo ejecutado, el control concurrente no solo se relaciona con el desempeño humano , sino también con áreas tales como el rendimiento del equipo de trabajo o de un departamento.

Los medios a través de los cuales se implanta el control concurrente son las actividades directivas y de supervisión de los administradores. Mediante la observación personal e inmediata , los jefes determinan si el trabajo se está llevando a cabo según lo definen las políticas y los procedimientos.

La delegación de autoridad proporciona a los administradores el poder para emplear incentivos con el propósito de efectuar el control concurrente. Las normas que guían la actividad continua se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que resultan de la función de planeación.

El control retroalimentario se centra en el desempeño organizacional pasado, es decir, se basa en la retroalimentación. El control tiene lugar después de la acción.

El mayor defecto de este tipo de control es que el daño ya está hecho cuando el administrador tiene la información, peor aún si es un problema grave. Sin embargo, en muchas actividades la retroalimentación es el único tipo variable de control.

4.11 PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se facilita entender un proceso como el de la auditoría administrativa si es descrita como un proceso de partes separadas, o fases que constituyen un proceso total.

Se entiende por proceso el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La auditoría comprende varias fases, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta herramienta en forma correcta.

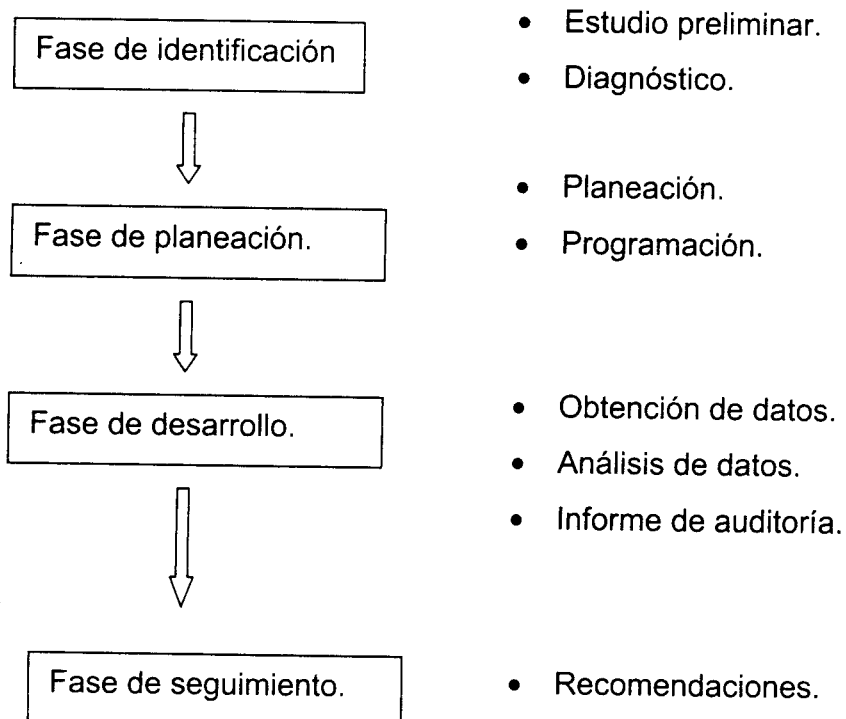
Es necesario advertir que con el proceso de auditoría administrativa propuesto, no se pretende crear un modelo rígido de metodología de trabajo para este tipo de auditoría, ya que esto dependerá de las personas que la apliquen y las áreas que abarque.

Para una auditoría administrativa se deben seguir ciertas fases, las cuales deben estar perfectamente definidas y relacionadas, conformando una metodología, la que es ajustada por un profesional especializado y aplicada a cualquier tipo de organización, pública o privada.

Durante el desarrollo de una auditoría administrativa, el auditor debe obtener toda la información relevante para poder después efectuar el análisis completo de la información que se obtuvo.

El objeto principal de reunir la información relevante es allegarse de datos correctos y confiables, ya que durante el análisis, la evaluación y el informe de auditoría, el auditor administrativo se basará precisamente en el examen de esa información para poder llegar a su evaluación. Los errores en la información que fue obtenida, darán como resultado conclusiones y recomendaciones erróneas.

En la siguiente figura se muestra el proceso de la auditoría administrativa:(11)



En el proceso de la auditoría administrativa todos los pasos son importantes, sin embargo en la mayoría de las empresas no se le da un seguimiento por lo que las auditorías pierden el valor que realmente tienen.

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe tener presente aún durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde los punto de vista de personal y fecha de terminación del trabajo.

4.12 ESTUDIO PRELIMINAR.

No siempre es posible signar un plan sin un estudio preliminar, hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar.

Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrá de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su examen completo, un reconocimiento general del organismo social, que culmina con un estudio preliminar.

El estudio preliminar está encaminado a lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo. Por su propia naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en primer reconocimiento, más bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema.

En este caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de: tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa, evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión, descubrir áreas en las que haya problemas de administración, ¿cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?, hasta donde debe llegar el estudio preliminar, la estimación del

tiempo y los recursos necesarios, evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar, es por tanto una culminación rápida y general con fines de exploración.

4.13 DEFINICIÓN DEL AREA A INVESTIGAR

Tenemos que definir cuál será la materia de nuestro estudio, puede ser toda la empresa o solamente una parte de ella.

Lo ideal de una revisión es que abarque toda la empresa con el objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Hay varios criterios para determinar el área: existen casos en los cuales se toma como base el proceso administrativo, o que la revisión se haga a base de las funciones de la empresa o en los niveles jerárquicos y por último algunas combinaciones de éstos.

Entre algunas preguntas que conviene que se formule el auditor están las siguientes: ¿ cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?, ¿ porqué es necesario examinar cada uno de éstos?, ¿ cuándo habrá que realizarse el estudio para que rinda los resultados óptimos?, ¿por dónde empezar?.

Al proceder de esta forma, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va hacerse y ver el numero de colaboradores que ocupará.

4.14 DETALLES POR ESTUDIAR.

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todas las áreas de la empresa. Son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda tal función.

El auditor administrativo tiene que decidir cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuales son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados y de control.

El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primeramente y cuándo. El auditor necesita determinar los detalles fundamentales de estudio , de la función o del proceso administrativo. La información debe ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

4.15 PLAN GENERAL PARA EFECTUAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear un plan. Este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir, desde luego, lo importante es que vaya enfocado a los objetivos principales.

En una auditoría administrativa se deben utilizar diversas técnicas como son: la observación directa, las encuestas, las entrevistas y los cuestionarios.

La observación directa únicamente consiste en realizar recorridos por las áreas de la empresa que se van a analizar e ir tomando nota de las deficiencias que se alcancen a apreciar. Nos ayuda a verificar si los procesos que el manual de la empresa marca si son aplicados en las actividades.

Las encuestas se utilizan haciendo preguntas abiertas a directores, jefes departamentales y los mismos empleados, es necesario validar los resultados comprobando y comparando. Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es laborioso pero muy importante y necesario para poder realizar la evaluación de cada pregunta.

En las entrevistas es conveniente seleccionar a las personas relacionadas en la empresa. En algunos casos esta clase de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir deficiencias en operaciones, funciones o departamentos que están originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de los cuestionarios.

El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a auditarse.

Deben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus metas, sus objetivos, y la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con todas las operaciones de la empresa.

El cuestionario debe utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

Además reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados de forma ordenada.

Las áreas de estudio de una auditoría administrativa se dividen en : procesal, funcional y analítico.

En el área procesal se encuentran la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

En el área funcional se encuentran la producción, las ventas, las finanzas, las relaciones industriales, las compras, el crédito y cobranza, almacén, etc.

En el área analítica se encuentran los puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.

En una auditoría administrativa también debemos analizar algunos documentos legales como las escrituras públicas, las actas de asambleas de accionistas, los contratos celebrados por la empresa, la situación fiscal, las leyes que afectan a la empresa, los contratos colectivos de trabajo, etc.

De la misma manera deben analizar los manuales de organización, las políticas de la empresa, realizar un análisis de puestos, descripción de procedimientos y gráficas de los mismos, catálogo de formas con sus instructivos, registros de firmas y autorizaciones.

También se deben revisar que exista un manual del sistema de contabilidad general y costos, descripción del sistema, catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación, formas registros e informes, presupuestos, Balances, estados financieros, punto de equilibrio, etc.

En la actualidad una auditoría administrativa es el mejor sistema de control y análisis que una empresa pueda tener, esto solo si se realiza de manera profesional y se le da un seguimiento adecuado a los resultados de la misma.

4.14 EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

El análisis suministra una base de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad.

Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia.

Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones. El informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas de mejorarlas.

La implantación de las recomendaciones hechas por el auditor deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó la auditoría administrativa, aquí se aplicarán las medidas de mejoramiento administrativo.

4.15 PROGRAMAS DE TRABAJO.

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil apoyarse.

Los programas son los medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos.

Los programas se concretan a señalar solo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Aún cuando resulta cierto , en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- Nos proporciona un plan a seguir.
- Nos sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
- Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión.
- El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
- El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
- El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
- Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
- Cuando termina la auditoría , el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

Antes de implantar un programa general de auditoría administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección.

Al preparar un plan de trabajo para alcanzar las metas fijadas, es importante determinar primeramente las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad a perseguir.

El auditor tiene que decidir que factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuáles son los mejores métodos para lograrlos, cuál es el personal apropiado para hacerse cargo de la función, cuáles son los factores limitativos y de control.

Las respuestas a estas interrogantes proporcionan cuando menos un punto de partida para la elección del plan a seguir. Para elaborar un programa de auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante.

Habrá que llevar un registro de tareas supervisado por el auditor respectivo, en el cual, se escribirán todas las actividades por realizar para los miembros del equipo de auditoría.

El programa tendrá que llevar los siguientes datos: fecha de iniciación, descripción de la tarea a efectuar, responsable, plazo fijado para su ejecución y cualquier otra información que el auditor considere importante.

4.16 CALENDARIO DE REVISIONES.

Para el desarrollo eficaz de las labores del departamento de auditoría, es indispensable la elaboración de un calendario de revisiones, dicho calendario puede renovarse anualmente de acuerdo con la experiencia que se adquiera durante el desarrollo de las actividades.

La base principal para la elaboración del calendario de revisiones será el sistema de organización implantado, ya que es el que nos está indicando los diversos departamentos que cubren las funciones primarias de la empresa y en forma directa los manuales de la empresa.

Este calendario se realizará con el fin de que todo el trabajo realizado en la auditoría rinda los frutos esperados, ya que en la mayoría de las organizaciones no se les da seguimiento a las sugerencias del auditor.

En las revisiones los puntos que tenemos que dar mayor importancia son:

Que exista una adecuada fijación de objetivos y políticas, que los objetivos de la empresa verdaderamente se cumplan, que la estructura de la empresa sea la adecuada, que se respete y se cumpla esa estructura orgánica, que sean adecuados los estándares de operación de la empresa, que sean adecuados los recursos que se utilizan y que el personal que realiza las labores sea el indicado.

Algo que no debemos de dejar de tomar en cuenta es que cualquier auditoría que sea realizada en una empresa, debe ser realizada por una persona de alta calidad moral, que continuamente esté pendiente de que le de un seguimiento a las recomendaciones para que su labor verdaderamente rinda los frutos esperados.

BIBLIOGRAFIA

1.- THE MANAGEMENT AUDIT, William P. Leonard, Ed. Diana, México D.F., 1983, pág. 45.

2.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA: ESTADO ACTUAL DEL ARTE, Journal of Accountancy, 1967, pág. 124.

3.- SINOPSIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Joaquín Rodríguez Valencia, Ed. Trillas S.A. , México D.F., pág. 19.

4.- SINOPSIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Joaquín Rodríguez Valencia, Ed. Trillas S.A., México D.F., pág. 19.(Definición Jose A. Fernández Arena).

5.- ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN, Hodge y Johnson, Ed. Ateneo, pág. 251.

6.- LA DIRECCIÓN POR SISTEMAS, Pozo Navarro, Ed. Limusa, México D.F., pág.203.

7.- MANUAL DE AUDITORIA INTERNA, Charles Bacon, Ed. Hispano Americana, México D.F., 1973, pág. 199.

8.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO, José Antonio Fernández Arena, Herrero Hermanos Sucesores S.A., México D.F., 1970, pág.42.

9.- SINOPSIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Joaquín Rodríguez Valencia, Ed. Trillas S.A., México D.F., pág. 37.

10.- SINOPSIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Pág. 42.

11.- Apuntes de Noveno Semestre De Administración.(C.P.Cayetano Mendoza M.)

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

- UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS, Russell L. Ackoff, Ed. Limusa, México D.F., pág. 111-122.
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, Victor Lazzarro , Ed. Diana, México D.F., págs. 131-152.
- PLANEACION ESTRATEGICA, George A. Steiner, Ed. CECOSA, México D.F., págs. 165-174.
- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Harold Koontz, Heiz Wehrich, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., págs. 272-281.
- COMO CREAR Y DESARROLLAR UNA EMPRESA, Francisco J. Maqueda LaFuente, Ed. Deusto, México D.F., págs. 71-74.
- TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN UN ENFOQUE INTEGRAL, Warren B. Brown,Dennis Morbeg, Ed. Limusa, México D.F., págs.124-138.
- ADMINISTRACIÓN INTEGRAL, Francisco J. Laris Casillas, Ed. CECOSA , México D.F., págs. 139-145.

CAPITULO 5.0

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

5.1 DEFINICIONES

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe de estar en condiciones de comprenderla.(1)

El estudio de las comunicaciones, desde el punto de vista de la administración es fundamental, por cuanto constituye un presupuesto esencial de la labor dirigente en sus varias manifestaciones, si bien su trascendencia máxima la tiene en cuanto vehículo de impulsión del personal para el desarrollo de sus actividades.

La motivación depende de la comunicación. En el capítulo anterior vimos la importancia de la motivación para que el personal desarrolle sus actividades de manera más eficiente, sin embargo, no es que la motivación sea más importante que la comunicación, son simplemente instrumentos que si se ven complementados entre sí, vamos a obtener los mejores resultados en el desempeño de nuestros colaboradores.

Lo que implica la comunicación suele prestarse a confusiones. Es común creer que la comunicación constituye un problema de técnicas: el saber hablar con claridad, el fijar boletines murales claros, la distribución de avisos, la capacidad de hablar en público, etc.

La comunicación es la suma de todos los actos de una persona dirigidos a crear comprensión en la mente de otra, la comunicación representa un puente de significado e implica un proceso continuado de decir, escuchar y comprender.(2)

Según W. Jiménez Castro, las comunicaciones son un proceso de intercambio verbal, escrito o visual para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc., que pueden influir en el comportamiento de los individuos o de los grupos formales o informales.(3)

En cuanto que para Herbert A. Simón es un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro.(4)

De estas definiciones podemos deducir que las notas esenciales de la comunicación son: ser un medio de información, porque a través de ella se proporciona un conocimiento de contenido vario y el otro es el de poder influir en la conducta futura de otras personas.

Podemos considerar que la comunicación está constituida por todos los medios, cualquiera que sea su naturaleza, que influye en la conducta del personal, independientemente del rango jerárquico en que éste se encuentre situado.

La comunicación es el medio de información con que la administración cuenta para adoptar sus decisiones, y es el medio también que permite al personal conocer que actividades tiene que realizar, por lo que la decisión y la ejecución dependen directamente de la comunicación. De ahí el que la importancia y el valor de éstas sea tan extraordinario para la existencia y el funcionamiento de cualquier entidad, ya que en ocasiones se les llega a comparar con el sistema nervioso, por que si no existe se llega a paralizar la entidad.

Así como la comunicación es la clave para algunas empresas, representa un problema para otras, la carencia de una técnica de comunicación adecuada impedirá la posibilidad de adoptar algunas finalidades como base para la organización.

El valor de un sistema de comunicación según I.I. Raines, se mide en términos de su eficacia en ayudar a la dirección a llevar a cabo su cometido(5).

Por otra parte la eficacia de un sistema de comunicación se valora por las posibilidades que brinda al personal para desarrollar sus funciones y para lograr la compenetración con los objetivos de la organización.

5.2 IMPORTANCIA

Si queremos poner de manifiesto la importancia de la comunicación respecto a las organizaciones, podríamos decir que las comunicaciones para la administración son un presupuesto esencial para su actuación, porque puede precisar una información amplia de la realidad y de las posibilidades con que cuenta para poder planear y programar las actividades de la empresa; para ello necesita conocer los medios de todo tipo con que cuenta para poder organizar, requiere saber los problemas que existen para poder decidir, en cada caso, lo más oportuno.

Necesita conocer la aptitudes de su personal para ordenarle en forma adecuada las actividades que deberá desempeñar, así también necesita conocer las habilidades de cada uno de sus colaboradores para poder delegar en ellos las funciones por realizar; necesita tener la habilidad de comunicar de manera efectiva los incentivos, los premios y las diferentes formas de motivar al personal para que esto surja efecto en sus colaboradores.

Requiere estar al tanto de las actividades de la organización, ya que sin comunicación es muy difícil que exista coordinación entre las diferentes áreas de la empresa; las tareas actuales necesitan gran especialización y de aquí unas constantes y perfectas comunicaciones entre todas las personas que laboran en una misma empresa.

Rensis Likert, afirma que la posibilidad de ejercer influencia en una organización depende, en gran parte, de la efectividad de los procesos de comunicación de la misma, por lo que precisa que el personal debe conocer en cada momento lo que tiene que hacer, cómo hacerlo y porqué tiene que hacerlo, conocer cuál es su porvenir en la institución, las posibilidades de mejora que tiene y lo que aquella le ofrece por la prestación de su trabajo; tener la posibilidad de hacer conocer a sus superiores sus ideas, inquietudes, etc., esto es muy importante, porque a veces las mejores sugerencias de cómo hacer las cosas pueden venir de abajo, es decir, las personas que realizan las labores son las más indicadas para decirnos cómo podemos hacer mejor las cosas, ya que la gran

mayoría de dirigentes creen saberlo todo y no se apoyan en la opinión de sus subordinados.

Podemos decir que las comunicaciones adecuadas y oportunas son de importancia vital para el funcionamiento de todas las organizaciones, a menos que haya una razón apremiante de orden legal o de estrategia para no comunicar la información, de no ser así, deberá comunicarse siempre.

5.3 OBJETIVOS

De lo anteriormente expuesto se deducen los objetivos que persigue un sistema de comunicaciones, y que podríamos sintetizar diciendo que lo que se pretende es facilitar la información necesaria para poder decidir y poder actuar en el plano respectivo.

La información es especialmente importante para todos los miembros de una organización que actúan con independencia o que tengan que dar órdenes, cada decisión orientada a un fin , cada adaptación a situaciones cambiantes presupone que se está en posesión de toda la información que pueden influir en esa decisión.

La información es la materia prima del decidir racional, por ello constituye un defecto el que en una organización se preste más atención a que funcionen los canales de transmisión de las órdenes, que a conseguir que llegue toda la información pertinente a los puestos facultados para tomar decisiones.

Los objetivos claros de la comunicación son el de facilitar una amplia información a la dirección para que pueda desempeñar las distintas funciones que le son propias, como es la planeación, la organización, el control, la programación, etc., además, sirve a los rangos intermedios y al personal para que puedan desarrollar sus actividades con seguridad.

Visto desde otro enfoque la comunicación proporciona a la administración un amplio y actual conocimiento de las aspiraciones e inquietudes de todo el personal, así como los problemas existentes en la organización.

A este respecto nos atrevemos a decir que el sistema de comunicaciones que no considere y trate adecuadamente estos aspectos se convierte en ineficaz , pues disminuye en gran porcentaje las posibilidades de éxito.

Con referencia a esta afirmación, podemos validarla porque la información hace posible la interacción social, toda información debe tener un contenido formativo que permita al individuo conocer la razón de su trabajo y el sentido de responsabilidad se irá adquiriendo progresivamente a través de la comunicación formativa.

En las empresas de hoy la comunicación debe fluir más velozmente que antes.

El complejo automotriz Ramos Arizpe de General Motors de México, ubicado en el estado de Coahuila, es un magnífico ejemplo de la eficiencia del trabajo en equipo para lograr mejoras significativas en la calidad de los vehículos que se ensamblan en una de las plantas que integran dicho complejo, así como de los motores de gasolina que se manufacturan en la otra planta. Ambas plantas albergan en conjunto a más de seis mil trabajadores.

A la fecha, la inversión efectuada por General Motors es considerada la más cuantiosa de las que ha llevado a cabo en los países latinoamericanos.

El 60 % de los automóviles que se producen se canalizan a la exportación, llegando a Estados Unidos, Canadá, Colombia y Venezuela, además el 96% de los motores que se fabrican son exportados a Canadá y Estados Unidos.

Cuando se iniciaron las actividades en Ramos Arizpe los trabajadores de las plantas de ensamblaje de automóviles y de fabricación de motores se consideraban así mismos como independientes unos de otros, es decir, no se consideraban como miembros de una entidad mayor.

Al optar por el desarrollo de un modelo organizacional que permitiese elevar la competitividad de la empresa, lo primero que tuvieron que hacer los directivos fue plantearse los mecanismos para lograr una cultura consolidada, en la cual cada uno de los trabajadores del complejo, independientemente de que si armaba automóviles o manufacturara motores a gasolina, se sintiese fuertemente comprometido para alcanzar el nivel competitivo que la empresa se había fijado.

Para ello fue de gran importancia que los trabajadores estuviesen enterados de muchas cosas que anteriormente desconocían.

Así, mediante un programa de comunicación permanente, los empleados tuvieron acceso a información útil para comprender la importancia de sus actividades y sobre que podían y debían hacer para mejorar el desempeño global de la empresa, información de la que antes no disponían.

El enfoque de dirección asumido por la empresa se basa fundamentalmente en un proceso de mejora continua que involucra activamente la participación de los trabajadores del complejo y un apoyo decidido al trabajo en equipo, un interés absoluto en cuanto a las condiciones óptimas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo, así como un trato al personal con profundo respeto por su dignidad y la preocupación por su constante desarrollo personal.

Es de mencionarse también que para instrumentar un nuevo programa, la dirección tuvo que trabajar poniendo el ejemplo. De esta forma, se puso punto final a los feudos que sostenían algunos ejecutivos sobre sus áreas y para fomentar la conciencia de la importancia que tiene el trabajo en equipo dentro de las organizaciones modernas, el diseño, desarrollo e instrumentación del mismo se llevó a cabo mediante la participación directa de los principales ejecutivos de la empresa y algunas sugerencias de los obreros.

Este proceso que llevaron a cabo en el complejo automotriz de General Motors no fue sencillo, ni fácil de realizar, tuvieron que determinar sus tiempos de acción, realizar una buena planeación de las actividades a realizar para poder llegar al fin deseado por esta institución.

Este proceso les llevó alrededor un año para ver culminada su obra en resultados, lo cual nos indica que para poder realizar este tipo de proyectos, es necesario tener paciencia, ya que los verdaderos cambios implican mucho sacrificio y en ocasiones grandes tropiezos.(6)

5.4 INFORMACION

Para ser eficaz un administrador precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas. Sin embargo, incluso una mirada casual a los sistemas de comunicación revela que los administradores carecen a menudo de información vital para la toma de decisiones o que, por el contrario, padecen de un exceso de información, lo que llega a resultar confuso.

Es evidente que los administradores deben discriminar en la selección de información, un sencillo punto de partida es que se pregunten ¿ qué es lo que verdaderamente debo saber para poder realizar mi trabajo?, o ¿ qué sucedería si no tuviera esta información con regularidad?, lo que un administrador necesita no es mayor información, sino información pertinente.

Es obvio que no existe un sistema de comunicación con aplicación universal; todo sistema de comunicación debe hacerse a la medida de las necesidades del administrador.

El liderazgo demanda información de lo que realmente ocurre en la organización, los administradores que no salen nunca de su oficina y que dependen por completo de canales formales de comunicación se exponen a recibir exclusivamente información favorable de sus subordinados. Para vencer este aislamiento, deben complementar los canales formales de comunicación con canales informales.

En una investigación acerca de las compañías de excelencia, Thomas Peters y Robert Waterman descubrieron que los administradores de United Airlines practican lo que se ha llamado “administración por recorrido”.

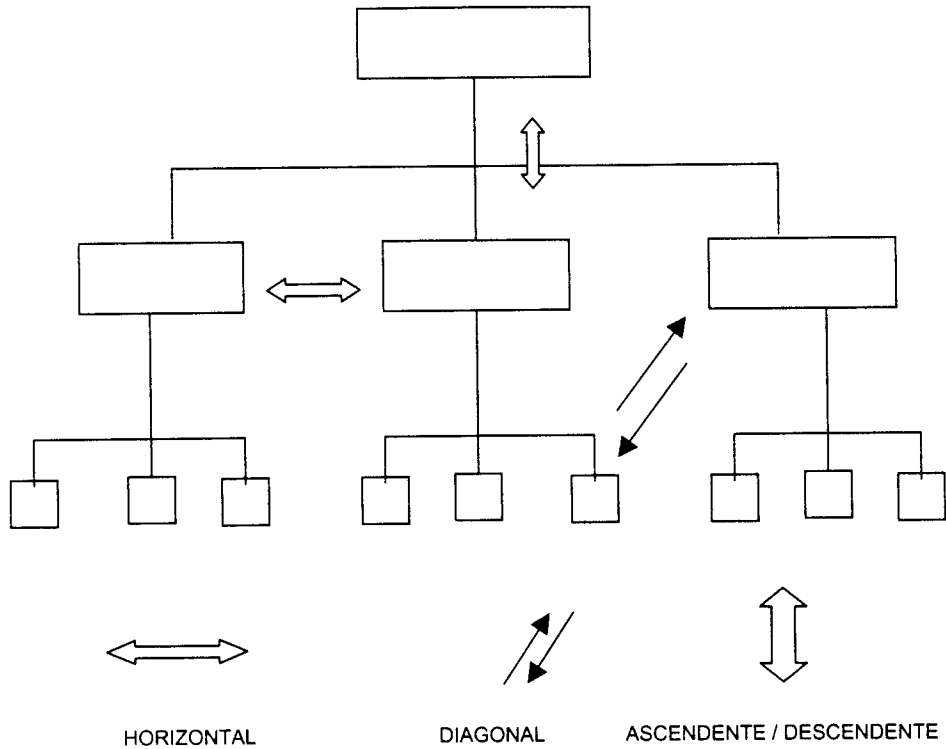
En Hewlett- Packard existe una práctica similar, conocida como “administración por deambulación”(6), para no ir más lejos nos encontramos con empresas como Gigante, donde el presidente de la compañía visita las diferentes tiendas todos los fines de semana, como un cliente más, y se da cuenta de ciertas carencias y necesidades que estando en su puesto en el escritorio no se daría cuenta, en donde lo llamaban “administración por vagabundeo”, se cree que los administradores pueden mejorar sus canales informales de comunicación si recorren las instalaciones, lo cual nosotros consideramos esencial en cualquier organización.

5.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados, tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación solo fluye hacia abajo, habrá problemas.

Podría decirse que, en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que implica una comunicación ascendente, pero la comunicación también fluye de manera horizontal, esto es, entre personas de iguales o similares niveles jerárquicos, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

A manera de ejemplo se muestra el siguiente diagrama.



La comunicación descendente fluye de personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, este tipo de comunicación existe especialmente en las organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, altavoces.

Entre la comunicación descendente escrita están los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones políticas, etc. Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena del mando, el solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación.

Lo cierto es que a menudo las órdenes no se comprenden , e incluso ni siquiera se leen. En consecuencia es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización suele ser tardado y las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona que requiera de ella.

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional, por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para objetos de control.

La alta dirección debe conocer la manera en que piensan sus empleados.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos.

Los medios más usuales para identificar este tipo de comunicación son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida, etc.

Algunas de las empresas más reconocidas como General Electric, Control Data, AT&T, cuentan con un puesto formal para una persona encargada de investigar las reclamaciones de los empleados, donde el objetivo de este puesto es defender los derechos de los trabajadores para la promoción de la comunicación ascendente.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse, puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida en los superiores.

En algunas organizaciones la comunicación ascendente se ve bloqueada por una cultura y ambiente organizacional que castiga a los administradores que comunican malas noticias a sus jefes, las cuales evidentemente no son del gusto de éstos, la tendencia de comunicar únicamente buenas noticias es muy común en las empresas de nuestro país, pero nosotros estamos concientes de que para administrar una empresa correctamente es indispensable contar con toda la información, en especial la que no es favorable.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Debemos entender que buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

Las empresas modernas hacen uso de la información cruzada de manera oral y escrita, para complementar el flujo vertical de la información, de forma oral, va desde reuniones informales, la hora de la comida, hasta sesiones formales de todos los empleados.

La comunicación escrita puede ser formada por un periódico o revista de la compañía o algún tablero de información. Dado que la comunicación puede no seguir es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales.

La comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en la mayoría de las empresas ya que nos ofrece mayor dinámica y nos proporciona información que normalmente no nos llegaría.

Los medios de comunicación oral y escrita tienen características favorables y desfavorables; por consiguiente, a menudo se les emplea en conjunto para que las cualidades de cada una se complementen.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales, un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público.

La comunicación escrita promueve la uniformidad de políticas y procedimientos.

Las desventajas que puede ocasionar este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden resentirse de una expresión deficiente en caso de que sus autores no tengan la capacidad de redacción necesaria para poder transmitir lo que ellos quieren, además no brinda una retroalimentación inmediata.

La mayoría de las ocasiones firmamos de recibido este tipo de comunicación, pero el emisor, no sabe realmente si se comprendió el mensaje.

La comunicación oral puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un público numeroso; puede ser formal o informal, y puede ser planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y estas pueden ser aclaradas de manera inmediata. Además una reunión con el superior nos puede conceder una sensación de importancia.

Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos.

La comunicación oral también tiene desventajas, no siempre permite ahorrar tiempo, como sabemos hay reuniones a las que no se llega a nada y únicamente nos hace perder tiempo.

La comunicación no verbal está formada por las expresiones faciales y los movimientos corporales, es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la oral, pero no siempre es así.

Debemos tener mucho cuidado con no contradecir la comunicación oral con la no verbal, por ejemplo, si un administrador promueve la participación de los empleados en la empresa, pero el no participa en estas actividades, verbalmente está promoviendo ciertas actividades, pero sus actos no respaldan esa intención, por lo cual carece de credibilidad por parte de sus colaboradores.

Los patrones de comunicación difieren de un país a otro, los países como Alemania y E.E.U.U., se parte del supuesto de que lo que la gente dice responde exactamente a lo que quiere decir, la necesidad de precisión queda de manifiesto en la amplia difusión de la administración por objetivos, en la que las metas se formulan con todo detalle en términos cuantitativos medibles siempre que es posible. Por ejemplo la comunicación de los japoneses es distinta, ya que el significado debe inferirse, a ellos les disgusta decir “no” en la comunicación, de modo que tienden a dar una respuesta negativa de un manera ambigua.

Por ello es necesario que identifiquemos las costumbres de comunicación, así como los medios idóneos que podemos utilizar en la organización donde nos desarrollamos.

En México tenemos la tendencia a dar por entendido que los otros ya captaron nuestro mensaje, sin embargo debemos de terminar con esas fallas de comunicación que afectan de manera considerable a las organizaciones y al desempeño de las mismas, debemos encontrar los medios que favorezcan mayormente la comunicación, y la manera de cerciorarnos que nuestro mensaje es entendido literalmente.

5.6 GUIA PARA LA COMUNICACIÓN

Para tener una mejor comunicación, nosotros consideramos muy importante el punto de vista de la Asociación Americana de Gerentes (American Management Association), donde nos marca diez puntos a tomarse en cuenta en la comunicación de las organizaciones:

En el primero nos indica que debemos aclarar las ideas antes de efectuar cualquier comunicación; en efecto, previa a la emisión de cualquier mensaje debemos detenernos a meditar nuestros propósitos, para que no se presente después ninguna dificultad al momento de exteriorizar nuestras intenciones.

En segundo lugar debemos concretar el verdadero objetivo de la comunicación; ya que en ocasiones damos un mensaje donde no es claro el objetivo fundamental y se la prioridad a otras actividades que iban en el mensaje.

En tercer lugar , debemos tener en cuenta las circunstancias más adecuadas bajo las cuales se presenta la comunicación; ya que en ocasiones no escogemos el momento preciso para que ésta se lleve a cabo.

La cuarta recomendación consiste en asesorarse cuando sea preciso antes de comunicar el mensaje; en ocasiones tenemos miedo de pedir diferentes opiniones sobre las reacciones o las consecuencias de ciertos actos, y en la empresa ocurre lo mismo, no debemos tener miedo de consultar diferentes personas antes de realizar alguna actividad, y si podemos asesorarnos con profesionales, mejor será la respuesta que obtengamos.

También debemos cuidar la presentación de la información tanto como su contenido, con el fin de facilitar el reconocimiento, la comprensión y la aceptación del que la recibe.

Como sexta recomendación debemos crear un clima favorable al mensaje.

Así mismo debemos seguir el curso de la comunicación, para comprobar no solo que llega al destinatario, sino el efecto que en él produce para poder hacer aclaraciones en caso de necesitarse.

La octava recomendación se refiere a que debemos proyectar a futuro la conducta del receptor y las consecuencias de los actos causados por el mensaje.

En la novena recomendación nos encontramos con que debemos procurar que el mensaje se vea respaldado por la conducta del emisor, creo que es algo que a pesar de ser tan simple no se da en las empresas de nuestro país, ya que decimos una cosa y actuamos de manera diferente, debemos dar el ejemplo con nuestras acciones y nuestra actitud.

Por último mencionan que no solamente hay que procurar ser entendido por el receptor, sino también comprender a éste.

Estas diez recomendaciones que nos ofrece esta asociación creemos que deben de tomarse en cuenta en todas las organizaciones, sino cumplir con todas, al menos con la mayoría, solo así podemos ver los frutos de una buena comunicación en el funcionamiento de las organizaciones.

5.7 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Quizá no sea de sorprender que los administradores se refieren frecuentemente a fallas de comunicación como uno de los problemas más importantes, sin embargo, los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos .

Por ejemplo, una planeación deficiente puede ser la causa de incertidumbres en la dirección que sigue una empresa, así mismo, una estructura organizacional deficientemente diseñada puede bien puede no comunicar claramente las relaciones organizacionales.

Un administrador perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de limitarse a combatir los síntomas.

Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje, por poner un ejemplo, un cliente le envía a un proveedor una nota en la que le informa que visitará su planta.

El cliente puede suponer que por ese solo hecho que el proveedor lo recogerá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, resolverá sus necesidades de transporte y preparará una revisión detallada del programa en la planta. Pero, por su parte, el proveedor puede suponer que el principal motivo de la visita del cliente a la ciudad es por algún compromiso familiar, por que la visita a la planta es únicamente rutinaria.

Estos supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad, por ello, siempre debemos dejar bien claro el mensaje que queramos dar, y asegurarnos que sea entendido tal como queremos nosotros que lo entiendan.

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión, la cual puede ser deliberada o accidental, puede haber palabras que para una persona signifiquen una cosa y para otra persona tenga un significado diferente.

Aún siendo claras las ideas del emisor en la comunicación, si escogemos palabras inadecuadas, omitimos algún aspecto importante, abreviamos alguna idea importante, esta falta de claridad y precisión, puede ser muy costosa para la organización.

En el mundo globalizado en el que vivimos en la actualidad es todavía más difícil a causa de la diferencia de idiomas, culturas y normas de cortesía, por ejemplo, una empresa como Exxon maneja un tigre como imagen de su aceite, esta imagen ha sido muy bien aceptada en países como Estados Unidos, México, Brasil, etc., sin embargo en países como Tailandia, la imagen del tigre no es muy bien vista, ya que los colores Negro representan luto y el naranja es un color utilizado para cuestiones religiosas.

Este tipo de obstáculos o barreras de comunicación en muchas empresas transnacionales las han evitado, por ejemplo, Mercedes Benz México, capacita a su personal para poder interactuar en diferentes culturas, ya que integra colaboradores de diferentes nacionalidades en sus operaciones, pero estos, viven las diferentes culturas, es decir, un alemán que trabaje en esta empresa en nuestro país, conoce todas nuestras costumbres y nuestro modo de actuar, los mexicanos de mayor rango en esta empresa conocen en gran detalle la cultura alemana, ya que los cursos que se les proporcionan se les llegan a dar en ese país.

Así también en Volkswagen cuenta con un numeroso número de traductores que interactúan con los más altos funcionarios.

Pasando a otro punto, un mensaje que debe ser transferido de una persona a varias, se vuelve cada vez más impreciso, la deficiente retención de información es también otro problema serio. Por lo cual las compañías deben usar más de un canal para transmitir sus mensajes.

Además, son muchos los buenos conversadores, pero pocos los que saben escuchar, todos hemos conocido personas que intervienen en una conversación con comentarios sin relación en el tema.

Escuchar requiere total atención y autodisciplina, requiere que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona, es muy común la tendencia a juzgar, aprobar o reprobar lo que se dice, en vez de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del que está hablando. En cambio, escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer más eficaz y eficiente la experiencia, escuchar con simpatía puede dar como resultado mejores relaciones laborales y mayor comprensión entre los administradores y los colaboradores.

La desconfianza, la amenaza y el temor limitan la comunicación; en un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo.

La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el empleado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica, de igual modo, ante la presencia de amenazas la gente tiende a adoptar una actitud defensiva y a distorsionar la información.

Lo que necesitamos en cualquier organización es un ambiente de confianza, para que exista una comunicación abierta y honesta.

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto administradores como empleados en general, los cuales persiguen un propósito común.

A continuación presentamos algunas sugerencias que pueden contribuir a la eliminación de barreras a la comunicación:

Los emisores del mensaje deben concebir claramente lo que desean comunicar, esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para el fin propuesto.

La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, por el contrario, se debe de consultar a otras personas y alentar su participación en la recolección de datos, análisis del mensaje y la selección de los medios apropiados.

El contenido del mensaje debe ser de acorde con el nivel de conocimientos del destinatario y con el ambiente organizacional, no podemos mandar el mismo mensaje a un Gerente de Ventas, que a un mecánica, al menos no estructurado de la misma manera.

También es importante considerar las necesidades de los receptores de la información, ya que si por un momento nos ponemos en su papel, podremos transferirles el mensaje de manera más sencilla y clara.

En la comunicación el tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en el que se dice influyen en las relaciones del receptor del mensaje.

Debemos cerciorarnos si la comunicación ha sido entendida por el receptor, para ello debe de existir una retroalimentación, esto se logra haciendo preguntas, solicitando respuesta a una carta y motivando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.

5.8 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La función de la comunicación nos se reduce a transmitir información, también tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una organización. Además, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo que cumplen sus propósitos individuales.

La comunicación también es un factor importante para el control, por ejemplo en la administración por objetivos (APO), el control no es necesariamente descendente, por el contrario, la filosofía de la APO hace énfasis en el autocontrol, el cual demanda una comunicación clara y la comprensión de los criterios en los que se basa la medición del desempeño.

Una comunicación eficaz es responsabilidad no solo del emisor, saber escuchar y saber hacer una retroalimentación es la clave de una buena comunicación.

No debemos olvidarnos que la comunicación es el instrumento que nos va a ayudar a transmitir los objetivos de la organización, nos va ayudar para crear una cultura con la que se involucren todos los miembros de la empresa y comulguen con ella, nos va servir como instrumento de control en la APO, así mismo, es un arma inigualable para la motivación del personal, ya que aunque tengamos los mejores métodos para motivar al personal si no los sabemos comunicar no van a dar los resultados esperados.

La comunicación también nos va a servir para fijar las diferentes formas de trabajo en las diferentes áreas de la empresa, nos va a apoyar para la localización de los puntos críticos en la empresa, así como la forma de solucionarlos, es una arma fundamental para la calendarización de actividades de las organizaciones.

Nos complementa en la presentación de los manuales de procedimientos, nos ayuda a encontrar las fallas en éstos y corregirlas, nos ayuda a realizar nuestros organigramas, así como establecer nuestras jerarquías en la empresa, cumple una función trascendental en la auditoría administrativa, ya que debemos de encontrar la forma idónea de que los colaboradores entreguen la información que los auditores necesitan para realizar la auditoría con los fines que fue creada, nos ayuda a vigilar las actividades establecidas por la empresa y a corregir los errores proponiendo modificaciones.

Por estas y muchas razones más, la comunicación es el medio que ayuda a ser parte de las empresas de éxito, de las empresas que no encuentran obstáculos para su crecimiento estructural, que nos hace ser mejores empleados y mejores seres humanos, de nosotros depende que exista una comunicación ejemplar en las empresas, de nosotros depende que existan buenas relaciones entre los empleados, de nosotros depende que este país corrija sus errores y modifique su accionar, de nosotros y solo de nosotros depende el éxito de nuestros estudios y el éxito de nuestra función: administrar.

5.9 PROGRAMACION NEUROLINGÜISTICA (PNL)

La programación neurolingüística es un conjunto de poderosas técnicas diseñadas para producir en una persona cambios permanentes a corto plazo. Esta ciencia fue desarrollada en la década de los 70's a partir de las investigaciones de John Grinder y Richard Bandler.

Estas dos personas orientaron sus estudios a la tarea de crear una base teórica que describiera adecuadamente la interacción humana y en especial, descubrir cómo obtenían resultados las personas que sobresalían.

En este contexto la PNL describe cómo los individuos se comunican con los demás y consigo mismos, y cómo esta comunicación interior puede originar un estado de óptima disponibilidad de sus recursos y por tanto, crear el mayor y mejor número posible de opciones de comportamiento.

La PNL nos proporciona un marco de referencia sistemático para dirigir nuestro propio cerebro, nos enseña además , no sólo nuestros estados y comportamientos sino incluso los estados y comportamientos de los demás.

En una palabra, es la ciencia de cómo dirigir nuestro cerebro de una manera óptima para lograr los resultados que uno desea.

Programación Neuro-lingüística es "seleccionar un plan de acción de entre varias alternativas con el fin de encontrar la que mejor convenga a nuestro propósito natural de conservarnos vivos y ser mejores y este proceso lo realizamos por conducto de nuestras neuronas, a través del lenguaje y otros sistemas no verbales que le permiten al sistema neuronal codificar, ordenar e interpretar esta formación." (7)

La PNL asume que la calidad de vida está determinada por tu calidad de comunicación. Desde hace ya tiempo, las ciencias encargadas del estudio del comportamiento humano han validado la importancia que tienen los comportamientos inconscientes de las personas, y han desarrollado innumerables hipótesis y teorías acerca de cómo estos comportamientos automáticos determinan la personalidad sana o deficiente de cada individuo.

La PNL indudablemente, ha superado por mucho cualquier teoría o hipótesis previa, precisamente por no limitarse a observar e interpretar estos comportamientos inconscientes, sino a influir en ellos de manera contundente y eficaz.

Estos patrones inconscientes a los que hacemos referencia, podría pensarse que aluden más a cuestiones fisiológicas que cerebrales y es ahí donde radica la diferencia.

Lo que hacemos en la vida está determinado por la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos, y esta comunicación se refiere en especial a los mensajes que enviamos a nuestra mente inconsciente.

Una manera de ver como trabaja nuestro inconsciente es que para nuestra mente es lo mismo pensar que hacer; es decir, por alguna razón, la mente no diferencia entre el hecho de estar pensando en algún evento y el que dicho evento esté sucediendo.

Si pensamos en la experiencia de chupar un limón, imaginemos que tres o cuatro gotas tocan la parte superior de la lengua.

Podemos notar cómo respondemos a este evento como si realmente hubiera ocurrido, sin embargo no existe tal limón. De igual manera cada vez que uno reaviva sensaciones, imágenes y sonidos de eventos desagradables nuestro inconsciente trabaja como si realmente hubiera ocurrido.

Si partimos de la idea de que todas las personas procesan los mensajes de manera similar, se podría pensar que no existiría problema alguno en la comunicación; sin embargo, hay que aclarar que la representación de un evento no es similar para todas las personas. Afortunadamente este aspecto nos hace ser únicos, diferentes a todas las demás personas.

Para la PNL, las personas tendemos a usar una parte de nuestro sistema neurológico que puede ser la visual, la auditiva o la Kinestésica (sensorial). Por consiguiente es importante saber cuál es el sistema de representación propio de un individuo.

Las personas visuales tienden a considerar al mundo en imágenes, se sienten más fuertes cuando están en comunicación con la parte visual de su cerebro, es decir, plasman las imágenes en palabras.

Los de tipo auditivo suelen ser más selectivos en cuanto al vocabulario que usan. Hablan con voz bien timbrada y un ritmo más lento, más regular y más cortés.

Los kinestésicos son todavía más lentos, reaccionan principalmente ante las sensaciones táctiles, epidérmicas y hablan más despacio.

Todos tenemos los tres elementos, sin embargo en la mayoría de nosotros predomina uno de los tres sistemas, al que llamaremos "canal de acceso". Así por mínima que sea la comunicación, podemos hallar pistas claras e inconfundibles de cómo funciona la mente de otra persona, qué tipo de mensaje utiliza y a cuáles reacciona.

Las personas visuales entienden el mundo tal como lo ven; cuando recuerdan algo lo hacen por medio de imágenes, cuando imaginan algo del futuro lo visualizan. Por lo general la persona visual tiene movimientos rápidos, procesa la información moviendo los ojos. En su manera de hablar utiliza metáforas visuales.

La persona visual es muy organizada, le encanta ver el mundo ordenado y limpio, siempre está controlando las cosas para asegurarse de que estén bien ubicadas.

Los movimientos inconscientes de sus ojos son la clave para conocer sus pensamientos: moverá los ojos constantemente hacia arriba y hacia los costados.

Lo que suele decir una persona visual: Desde mi punto de vista creo que..., Vez lo que quiero decir, Para mí está perfectamente claro, Puedo visualizar lo que estás describiendo, Muéstrame el mapa de donde queda, ¿Tienes la imagen clara de lo que te digo?, Veo un futuro brillante, etc.

Las personas sentimentales (kinestésicas) son más fáciles de detectar, son sensitivos y llevan el corazón a flor de piel. El kinético demuestra su sensibilidad y expresa espontáneamente sus sentimientos, es la persona que puede llorar, emocionarse o deprimirse fácilmente. Aprecia su sensibilidad y está contento cuando los demás muestran sus sentimientos.

La comodidad física tiene mucha importancia para la persona sentimental, apenas puede contenerse cuando está triste, actúa llevado por el impulso del momento.

A veces es difícil mirar directamente a los ojos a un sentimental, porque suele dirigir la mirada hacia abajo, cuando mira hacia abajo no quiere decir que está triste, es solo señal de que está calibrando sus sentimientos.

La voz es lenta y grave, lo que suele decir un sentimental es: ¿porqué no eres un poco más suave?, eres muy duro, no te importan mis sentimientos, tengo la sensación de que no deberíamos hacerlo, siento deseos de hacerlo, no me gusta porque parece frío e indiferente, tengo un mal presentimiento, etc.

La persona auditiva tiende a ser más sedentaria que la visual, no necesita andar observando o explorando para ver que pasa. Es más cerebral que otros y tiene mucha vida interior, podrá no darse cuenta de cómo está usted vestido, pero estará interesado en escuchar cómo pasó usted el día y en contarle cómo le fue a él.

Por lo general las personas auditivas prefieren hablar de aquello que les interesa en lugar de mostrarlo. Si se requiere que recuerde algo, basta con decírselo , no necesita mapas.

Prefiere decir cómo suenan las cosas y no cómo lucen o las sensaciones que provocan. Suele ser más flexible que la persona visual porque no le importa mucho el aspecto de las cosas.

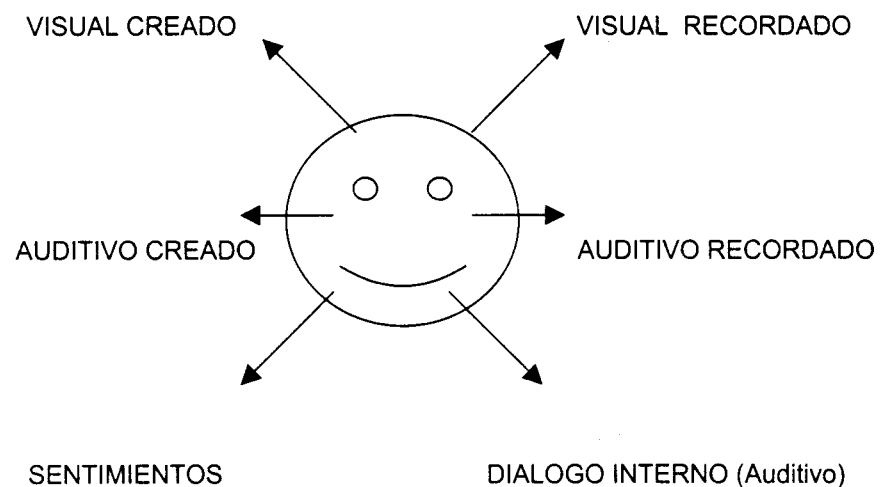
Sus sentimientos resultan estimulados por las palabras apropiadas dichas en el tono de voz que corresponde, además, le resulta fácil hablar de sus sentimientos porque hablar es siempre fácil para él.

Es un excelente conversador. Las personas auditivas a veces parecen estar de mal humor y es debido a que son muy sensibles a ciertos tipos de ruidos.

También puede ser identificado por el movimiento de los ojos, toda persona auditiva mira de un lado a otro hacia sus orejas.

La forma de vestir nunca va a ser tan importante como sus ideas, lo que suele decir una persona auditiva es: eso suena bien, volvamos hablar sobre las cosas, te escucho claramente, me suena verdadero, lo que me dices me llena, dime lo que quieres decirme, me sonó razonable, etc.

A continuación presentamos un esquema que nos muestra claramente cómo podemos identificar a las personas por la dirección hacia donde mueven sus ojos:



Para provocar las diversas reacciones en las personas es necesario realizarles algunas preguntas, donde nos daremos cuenta de sus movimientos visuales al momento de contestarlas, cabe mencionar que el movimiento de los ojos es realizado por el inconsciente, pero hay personas que son más expresivas que otras.

Visual recordado: ¿ Cuántas ventanas tiene tu casa?, ¿de qué color fue la primera bicicleta que usted tuvo?, ¿ cómo era su novio/a cuando tenía 16 años?, ¿ cuál de sus amigas lleva el pelo lleva el pelo corto?

Visual creado: ¿ cómo se vería usted con tres ojos?, ¿cómo se vería usted con cabello rubio?. A esta zona se le conoce como la zona de las mentiras, dónde nos inventamos la imágenes.

Auditivo recordado: ¿ cuál es la séptima palabra del padre nuestro?, ¿ recuerda la letra de su canción favorita?, ¿Qué sonidos de la naturaleza le agradan más?, Escuche mentalmente una cascada.

Auditivo creado: ¿qué diría si alguien le preguntase cómo acabar con la posibilidad de una guerra nuclear?, imagine el sonido de una bocina de auto convertido en una flauta.

Diálogo interno: Repítase interiormente esta pregunta: ¿ qué es para mí ahora mismo, lo más importante en mi vida?

Sensaciones: Imagine la sensación de un hielo derritiéndose en su mano, ¿estaba fría el agua alguna vez que se metió al mar?, imagine que se está metiendo a una bañera con agua caliente.

Con estas preguntas nosotros podemos ver a cuales responde más efusivamente y hacia donde dirige la mirada, con ello nos podemos dar cuenta cuál es el canal de acceso más favorable para esa persona y es ahí donde nosotros como administradores nos va ha servir la PNL, ya que si nos damos cuenta cuál es el canal de acceso de cada uno de nuestros colaboradores vamos a tener una comunicación más eficiente y vamos a poderles transmitir nuestras órdenes sin temor de que no sean bien entendidas.

Para una persona que no tiene práctica para realizar ésta técnica de comunicación puede ser complicado aplicarla, sin embargo, para ello hemos desarrollado este cuestionario donde con preguntas muy sencillas podremos identificar cuál es el canal de preferencia de nuestros colaboradores.

CUESTIONARIO

1.- Si pudiera gastar 1,000,000.00 en uno de los artículos siguientes ¿cuál elegiría?

- a) Un colchón nuevo.
- b) Un estéreo nuevo.
- c) Un televisor nuevo.

2.- ¿Qué preferiría hacer?

- a) Quedarse en casa y comer comida casera.
- b) Ir a un concierto.
- c) Ir al cine.

3.- Si en lugar de vacaciones, realizara alguna de las siguientes actividades ¿cuál elegiría?

- a) Ir a una conferencia
- b) Hacer un paseo por los alrededores.
- c) Descansar y no ir a ninguna parte.

4.- ¿Cuál de estos ambientes le gusta más?

- a) Uno con una vista panorámica espléndida.
- b) Uno que se sienta la brisa del océano.
- c) Uno en un lugar tranquilo.

5.- ¿A qué acontecimiento preferiría asistir?

- a) A una boda
- b) A una exposición de pintura.
- c) A una reunión social.

6.- ¿Cómo se considera usted?

- a) Atlético
- b) Intelectual
- c) Humanitario

7.- ¿Cómo prefiere mantenerse en contacto?

- a) Por carta
- b) Por teléfono
- c) Comiendo juntos

8.- ¿Cómo prefiere pasar el tiempo libre?

- a) Conversando
- b) Acariciándose
- c) Mirando algo juntos

9.- Si no encuentra sus llaves que hace:

- a) Las busca mirando por todas partes.
- b) Sacude los bolsillos o la cartera para oír el ruido
- c) Busca al tacto.

10.- Si tuviera que quedarse en una isla desierta ¿qué es lo que preferiría llevar?

- a) Algunos buenos libros.
- b) Un radio portátil.
- c) Su bolsa de dormir.

11.- ¿Cómo es su forma de vestir?

- a) Impecable
- b) Informal
- c) Muy formal.

12.- En cuanto a la moda ¿cómo prefieres estar?

- a) Como se usa.
- b) Muy elegante
- c) Cómodo.

13.- Si tuviera todo el dinero necesario ¿qué haría?

- a) Comprar una hermosa casa y quedarse ahí.
- b) Viajar y conocer el mundo
- c) Introducirse al mundo social.

14.- Si pudiera elegir ¿qué preferiría ser?

- a) Un gran médico
- b) Un gran músico
- c) Un gran pintor.

15.- Qué es lo más sexy para usted?

- a) La iluminación tenue
- b) El perfume.
- c) Cierta tipo de música.

|

PREGUNTA	VISUAL	AUDITIVO	SENSORIAL
1	C	B	A
2	C	B	A
3	B	A	C
4	A	C	B
5	B	C	A
6	A	B	C
7	A	B	C
8	C	B	A
9	A	B	C
10	A	B	C
11	A	B	C
12	A	B	C
13	B	C	A
14	C	B	A
15	A	C	B

VISUAL: _____

AUDITIVO: _____

SENSORIAL: _____

La información es poder; es decir, quien posee la información es dueño de la situación. Quienes han alcanzado el dominio eficaz de la información están en condiciones de modificar su propia experiencia del mundo y la experiencia que el mundo saca de ellos.

La totalidad de la conducta y de los sentimientos tiene sus raíces en alguna forma de comunicación. Quienes influyen en los pensamientos, sentimientos y acciones de la mayoría de nosotros son aquellos que saben utilizar esta herramienta de poder.

Lo que han tenido en común grandes personajes de la historia ha sido su maestría en la forma de comunicarse, el dominio que nosotros tengamos de la comunicación hacia el mundo externo y la información del mismo, determinará el grado de éxito que hallamos logrado y por tanto se verá reflejado en nuestras actividades realizadas.

Debemos de estar conscientes de la importancia de la comunicación dentro de las empresas, ya que gran parte del éxito de las organizaciones radica en sus sistemas de comunicación, dejemos de ser cotidianos, dejemos de ser monótonos , dejemos de tener miedo a los cambios, y corramos el riesgo de reestructurar de manera ordenada nuestra forma de actuar para beneficio de nosotros mismos y de las organizaciones donde nos desempeñemos.

La idea de manejar la PNL en una organización es que por medio de ella podemos identificar los canales de acceso de cada uno de nuestros colaboradores, por ejemplo, si vamos a entregar un memorando debemos cerciorarnos cuál es el canal de acceso de la persona a la cuál se lo estamos entregando.

Si es visual necesitamos entregarle una circular donde el pueda leer el recado, si es sensorial debemos hacerle sentir la importancia de ese documento y si fuera auditivo necesitamos leerle el documento para cerciorarnos que sí entendió el mensaje.

La PNL es una herramienta que si la sabemos utilizar nos rendirá frutos en el desarrollo de las actividades de la organización, pero sobre todo en el desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Harold Koontz, Heinz Wehrich, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., pág. 588.
- 2.- ORGANIZACION Y DIRECCION DE EMPRESAS, Louis A. Allen, Madrid 1963, pág. 162.
- 3.- INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, W. Jiménez Castro, México D.F., 1963, págs. 227-228.
- 4.- EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO, Simon Herbert A., Madrid 1962, pág. 147.
- 5.- LAS FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS DIRIGENTES, I.I. Raines, Madrid 1959, pág. 112.
- 6.- ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Harold Koontz, Heinz Wehrich, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., págs. 593.
- 7.- CURSO DE DESARROLLO ESTRATEGICO INTEGRAL, Pág. Web, www.dei.com.mx

BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

- PROYECTOS EMPRESARIALES, Ignacio Trueba, Adolfo Cazorla, Ed. Mundi prensa, México D.F., págs. 105-111.
- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, George S. Odiorne, Ed. Limusa, México D.F., págs. 205-214.
- COMO CREAR Y DESARROLLAR UNA EMPRESA, Francisco J. Maqueda LaFuente, Ed. Deusto, México D.F., págs. 187-196.
- MOTIVACIÓN Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Eduardo Rojas Barrera, Tesis, págs. 53-59.
- LA DINAMICA ADMINISTRATIVA, William H. Newman, Ed. Diana, 1978, págs.276-198.
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, Victor Lazzarro , Ed. Diana, México D.F., págs. 489-511.
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y METODOS, Julia Carraso Belinchoa, Ed. Deusto, México D.F., 1975, págs. 437-471.
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Farías Mello, Ed. Limusa, México D.F., págs. 115-145.

CONCLUSIÓN

Cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

El siglo XXI se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad.

En 1955, el físico J. Robert Oppenheimer dice: "Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él, de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución. Los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más, la más importante y determinante de la supervivencia"(23).

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la intuición, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición vital.

Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos, cuando cesan los cambios en el organismo éste muere, vida es sinónimo de cambio; incluso la propia muerte es cambio, pues en la naturaleza nada se crea, nada se pierde y todo se transforma.

La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones. Hay una necesidad apremiante de generar cambios, ya sea en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios.

Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante de nuestra existencia y eso convierte el asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, las relaciones organizacionales se acortan, la empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras, lo cual lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades.

El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más, para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevas actividades, nuevas relaciones, etc. El individuo necesita una nueva actitud para poder adaptarse a los cambios organizacionales.

Se vive en un mundo de transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos.

Existen diferentes maneras de reaccionar a los hechos nuevos del medio que nos rodea a las personas y organizaciones los cuales los podemos catalogar como: negar completamente la realidad que acontece en este mundo globalizado, resistirnos al hecho nuevo y oponernos a los cambios anticipados; dejarnos llevar por la inercia y caer en los conformismos que tanto hacen daño a este país; atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del hecho nuevo, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e

ineficaz; o podemos optar por el cambio planeado, donde podamos percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe, desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear y planear soluciones y acciones aprovechando toda la potencialidad del crecimiento personal u organizacional.

El desarrollo de las organizaciones se enfrenta a estas situaciones que acabamos de mencionar, consideramos que la opción de reestructurar es el único modo en que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio.

El desarrollo organizacional trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio de una manera proactiva, eficaz y saludable de la empresa. ¿Cómo identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio?, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización. Debemos de tratar de entender que los cambios individuales tienden a no generar un efecto duradero, cambios individuales sin cambios sistemáticos son cambios poéticos y sin efecto práctico, y lo que es peor cambios que acaban por retroceder por que el individuo no encuentra armonía en su medio laboral, y lo llevan únicamente al desgaste.

Para ello es necesario crear una cultura común, donde todos los integrantes de la organización estén consientes de la importancia de una reestructuración, que nos permita seguir gozando de un desarrollo organizacional.

Tenemos que considerar que todo cambio organizacional implica cambios en el comportamiento de los individuos y de los grupos, esto es, cualquier cambio ya sea estructural, tecnológico o administrativo nos lleva a alguna modificación de acciones de las personas.

Hoy en día los sistemas que se cierran tienden a la obsolescencia y a la muerte.

Los problemas que ocurren en una organización requieren una solución conjunta, que optimice la acción de los diversos factores causales y asegure un efecto coordinado e integrado. No se puede modificar algo en una parte de la organización sin afectar las otras partes, las modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples. Una organización siempre tiene que estar retroalimentándose para comparar, controlar y corregir los movimientos que sean necesarios.

En el momento de intentar obtener cambios en las organizaciones se puede entender muy bien cuál es la organización real, cómo funciona, cuál es su dinámica y cuáles son los objetivos y metas que se ha trazado.

Los cambios en el proceso organizacional tienen lugar en una secuencia de modificaciones sucesivas, en cadena de manera que se puede comenzar con la fijación de objetivos y metas, formando una cultura en la que todos los miembros de la organización se identifiquen con ella, haciendo a los empleados partícipes de todas las actividades de la organización, fijando las formas de trabajo por medio de una calendarización de actividades y formulación de flujos, motivando al personal de manera que se sienta parte importante de la empresa, creando manuales de trabajo y organigramas donde los empleados participen en su realización, vigilar constantemente que el desarrollo de la organización lleve un camino bien trazado por medio de auditorías administrativas y todo esto basado en una excelente comunicación, encontrando los medios idóneos para que obtengamos los resultados que nos proponemos.

Es irreal pretender que modificaciones en las metas, los objetivos, la estructura, los recursos y el control no afecten los valores, las expectativas, las necesidades, los estímulos, las relaciones de la organización; pretender que modificaciones técnicas aseguren de modo directo, lógico y racional, un aumento en la productividad de la organización, sería igualmente ingenuo que las modificaciones de comportamiento no afectasen el desempeño y la productividad de la organización, de manera que una organización formal debe pretender y asimilar las modificaciones de ambos aspectos para que la empresa pueda ir creciendo de manera armónica mediante una planeación donde todos los elementos de la empresa estén conscientes de que juegan un papel trascendental en el desempeño de la organización.

He aquí algunos aspectos fundamentales para la realización de una reestructuración, de nosotros depende que las empresas cambien para el bien de todos, de nosotros depende que este país deje de ser parte de unos cuantos, debemos optar por el crecimiento de las organizaciones junto con el de sus colaboradores, para que este país verdaderamente nos ofrezca una vida digna.