



**Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla**

Escuela de Administración de Instituciones

**“ APLICACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO
EN UNA EMPRESA COMERCIAL ”**

TRABAJO RECEPCIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

PRESENTAN:

MARICRUZ MEDEL ORTÍZ

HUGO NÁJERA PONCE

PUEBLA, PUE., MAYO, 2003



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Pue., a 21 de julio de 2003

Mtro. Iván Aguirre Hernández
DIRECTOR
Departamento de Administración y Contaduría
Presente

La presente tiene la finalidad de hacer de su conocimiento la Liberación de Tesis titulada:

“Aplicación del Proceso Administrativo en una Empresa Comercial ”

Presentada por:	Nombre(s) de Alumno(s)	Matrícula
	Hugo Nájera Ponce	220436
	Maricruz Medel Ortiz	220388

Por lo tanto, no tengo ningún inconveniente en dar mi visto bueno para la presentación de este trabajo a las autoridades de:

La Facultad de Administración de Instituciones

De la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla para efecto de la realización de su examen profesional.



Atentamente



M.B.A. Yesica Mayett Moreno
ASESOR DE TESIS

INDICE

Dedicatorias.	
Agradecimientos.	
Introducción.	
Planteamiento del problema	I
Justificación	I
Objetivo General	II
Objetivos Específicos	II
Alcance	II
Definición del tipo de Investigación.....	III
Hipótesis	III
Resultados	III
CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Antecesores	18
1.3 Definición de administración.....	21
CAPITULO II PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
2.1 Planeación	24
2.1.1 Tipos de planes	25
2.1.2 Proceso formal de planeación	28
2.2 Organización	30
2.2.1 Principios de una delegación efectiva	33
2.2.2 Organización formal e informal	35
2.2.3 División organizacional: El departamento	35
2.2.4 La estructura y el proceso organizacional	35
2.2.5 Cultura organizacional	45
2.3 Integración	45
2.3.1 Actividades básicas de recursos humanos	46
2.4 Dirección	52
2.4.1 Teorías de motivación	57
2.4.2 Estilos de liderazgo	63
2.4.3 Comunicación	66
2.5 Control	69
2.5.1 Técnicas de control	70
CAPITULO III MANUALES	73
3.1 Gráficas de organización	77
3.1.1 Proceso de elaboración de organigramas	77
3.2 Manuales administrativos	80

INDICE

CAPITULO IV CASO PRÁCTICO “ GRUPO NÁJERA	83
4.1 Historia de la empresa	84
4.2 Manual de inducción	85
4.2.1 Planeación	85
4.2.1.1 Misión	85
4.2.1.2 En lo que cree Grupo Nájera	85
4.2.1.3 Valores	86
4.2.1.4 Visión	86
4.2.1.5 Objetivo general	86
4.2.1.6 Objetivos específicos.....	87
4.2.1.7 Políticas.....	87
4.2.1.8 Reglas.....	87
4.2.1.9 Estrategias.....	88
4.2.2 Organización.....	88
4.2.2.1 Estructura organizacional.....	89
4.2.2.2 Descripción de puestos	90
4.2.3 Integración.....	123
4.2.3.1 Planeación de recursos.....	123
4.2.3.2 Reclutamiento.....	123
4.2.3.3 Selección.....	124
4.2.3.4 Inducción.....	124
4.2.3.5 Capacitación.....	124
4.2.3.6 Evaluación.....	124
4.2.3.7 Modificación de puestos	125
4.2.4 Dirección.....	125
4.2.4.1 Liderazgo	126
4.2.4.2 Motivación	126
4.2.4.3 Comunicación	127
4.2.4.4 Calidad en el servicio	127
4.2.5 Control	128
4.2.5.1 Descripción de formatos	128
4.2.5.2 Formatos	131
CAPITULO V CONCLUSIONES	145

Bibliografía .

Anexos

- Anexo 1 Resultados de las encuestas realizadas a colaboradores.
- Anexo 2 Resultados de las encuestas realizadas a clientes.
- Anexo 3 Matriz DOFA.
- Anexo 4 Manual de bienvenida.

DEDICATORIAS ...

A DIOS

A ti , por ser tan generoso conmigo y darme todo lo que tengo , por Estas tres familias Nájera Ponce , Medel Ortiz y Nájera Medel , por darme la fortaleza, templanza, esperanza y oportunidad de renacer Día a día.

A TI MAMI

Por ser una luz en mí camino que me ha enseñado a confiar y a luchar Por lo que creo y quiero . tener la esperanza de que todos los retos son pequeños que no hay nada imposible de alcanzar.

A TI PAPA

Te dedico este trabajo porque Tú y yo queremos que progrese el negocio; Esto es un pequeño regalo para ti . Mil gracias por enseñarme una afición muy productiva y el cariño por el trabajo y la familia , gracias sobre todo por poner en mí la semilla de esperanza aún en los casos muy difíciles y enfrentar todo con valentía ...

A los dos gracias por darme un tesoro combinado muy valioso que es la vida, ustedes , mis hermanos y mi educación .

A EDITH

A ti por ser pilar en mí y un ejemplo a seguir . a pesar de todo lo que ha pasado te quiero mucho , te admiro por tu fortaleza y constancia que me ha ayudado tanto .

A LAURA

A ti negrita preciosa, por ser para mí confidente , Amiga y lo más importante ; mi hermana .

A DOMI

A ti Doc, gracias por todo , por enseñarme a aceptar retos a difíciles con templanza y fortaleza .

A los tres gracias por darme su cariño.

A MARICRUZ Y JOSÉ CARLOS

A ustedes que son lo más importante y son por quien vivo.

Mary tú que siempre me das aliento y fuerza para seguir día a día con todo tu cariño y amor , esa motivación para cumplir todas nuestras metas . A ti, principe , que con esa carita y sonrisa me da valor para vencer todos los retos de la vida. Y mil gracias a ti bebé que vienes en camino que por ti pude terminar esta etapa y comenzar otra. Ahora los cuatro juntos .

A MI ABUE CARMELITA (q.e.p.d.)

Hasta el cielo te doy gracias por todas las enseñanzas que dejaste

En mí y toda la familia . donde quiera que estés mi corazón está contigo. Tú que me enseñaste a ocuparme por la familia y el trabajo , ahora sigo tu ejemplo.

A LA FAMILIA NÁJERA AYALA Y QUIROZ NÁJERA

Gracias tíos , a quienes considero también como padres , primos , mis hermanos, gracias a Dios y a Carmelita así nos educaron .

A UNA FAMILIA MUY ESPECIAL

Serrano Romero. A ustedes por brindarme su casa y ser partícipes del calor de hogar que emanan. En especial a ti Alex , gracias mi primo y compadre porque en cada momento me hiciste sentir parte de esa familia tan especial que tiene un lugar especial en mi corazón.

DEDICATORIAS ...

A ti **DIOS MÍO** por darme la fortaleza y la fe para seguir adelante e iluminarme en mi camino. Por estar conmigo en todo momento y dejarme ser lo que soy. Gracias por ser parte de esta nueva familia tan especial que quiero y aprecio, Nájera Ponce ; y por esta nueva familia que estamos formando con amor y cariño Nájera Medel y sobretodo a mi familia que me dio oportunidad de realizar este proyecto de vida y cumplirlo, gracias mamá y papá.

A TI MAMI

Por ser mi ejemplo a seguir , por tu fortaleza y tu dedicación . Gracias por creer en mi y enseñarme el camino para cumplir mis metas . y tener fe en ellas .

Por todo el esfuerzo tan grande que hiciste para que este sueño se volviera realidad . **GRACIAS MADRE TE QUIERO MUCHO .**

A TI PAPA

Que con esfuerzo quisiste que cumpliera una meta y por apoyarme en todo momento , que esa confianza que pusiste en mi por fin se hace realidad en este trabajo . Gracias por todo . **TE QUIERO MUCHO**

A los dos gracias por darme un regalo tan grande que es mi educación y sobretodo mi vida.

A MIS HERMANOS

ENRIQUE que con ese ejemplo de constancia y dedicación supiste cumplir todas tus metas y enseñarme a valorar lo que son cada una de ellas .

YOLA por ese espíritu de ayuda que tienes y ese aliento que nos das día a día , gracias por esos momentos de alegría y apoyo..

ALE por enseñarme que todo lo que se propone uno en la vida, lo puede conseguir con inteligencia y voluntad.

NENA por estar siempre conmigo en los momentos buenos y malos , por compartir cada una de las etapas de la universidad ; gracias por ser mi confidente , amiga y hermana; por darme ánimos cuando lo necesite y regañarme por que no hacía las cosas bien. Por ser mi hermana gemela durante 4 años de carrera . Recuerda que siempre estás en mi corazón y que **TE QUIERO MUCHISISISIMO**

A todos gracias por ser mis hermanos los quiero mucho

A MI GORDO

Por compartir conmigo momentos tan importantes y tan especiales en mi vida , por enseñarme que nunca hay barreras que se crucen en mi camino para alcanzar un fin , por hacerme ver que todo en la vida tiene un porque y un para que . y sobretodo por ser mi amigo , confidente y mi esposo para toda la vida . Gracias por formar parte de está nueva familia que son lo más importante en mi vida , José Carlos y el nuevo ser que viene en camino Por darme la oportunidad de compartir este trabajo contigo , que tú sabes que ha sido un esfuerzo muy grande para los dos . **TE AMO .**

A MIS AMIGOS

Especialmente a:

OYUKI Y LA ZURDA por ser las mejores amigas que tengo, estar siempre conmigo en todo momento, compartir tristezas y alegrías , darnos la oportunidad de aprender muchas cosas unas de otras y ayudarnos . Valorar lo más importante que es la **AMISTAD . Las quiero mucho.**

A MONI , FABIOLA , LUCIA , CONI , CRIS , KARLA y MI PARTNER por darme su amistad y la oportunidad de compartir momentos tan especiales con ustedes , gracias por ser como son.

A EDITH Y AL POLLO que son y siempre serán los amigos , confidentes y compañeros de un deporte tan especial para nosotros , gracias por todo .Los quiero mucho

AGRADECIMIENTOS

LIC. JESSICA MAYET

Por la comprensión y el apoyo que nos mostro en la duración de este trabajo, muchas gracias por las aportaciones indispensables que nos enriquecieron.

LIC. ERIKA LIDIETTE RODRIGUEZ

Gracias por el apoyo incondicional durante y después de la carrera, y gracias por las enseñanzas que a lo largo de todo ese tiempo nos diste. Gracias porque además de catedrática con todos nosotros fuiste una amiga incondicional ; sobretodo para los dos.

CHEFF SERGIO RUIZ

Gracias abuelito de carrera , por todos esos consejos que me han servido en mi vida social y profesional ; por la paciencia de mucho tiempo y sobre todo , por brindarnos tu amistad.

Gracias por esos momentos de alegría que compartiste con nosotros dos que nos llenan hasta ahora y siempre.

MISS CRISTY

Gracias por el apoyo y orientación que nos ayuda no solo en el ámbito profesional sino también en el personal, que sus enseñanzas son para llevarlas acabo toda la vida.

COLABORADORES

A ustedes contadores, vendedores , surtidores y jefes por permitirme realizar este humilde trabajo que es sólo un regalo por brindarme su amistad.

INTRODUCCION

Debido al crecimiento de las empresas , se ha requerido contar una administración aplicada a sus necesidades y posibilidades y además efectiva dejando atrás la forma empírica de operar una empresa .

En la actualidad aquella empresa que cuenta con una administración tiene el proceso para alcanzar el éxito, y esto más que una ventaja se ha convertido en una necesidad laboral en cualquier organización . Día a día el cliente interno y externo son más exigentes con la empresa por una interacción comercial o laboral , lo que requiere una concepción del servicio más detallada .

Dentro del ramo abarrotero , hay un inmenso campo por explorar porque el cliente adquiere un producto y a su vez un servicio, en el que se toman en cuenta aspectos de suma importancia como la atención personalizada , servicio rápido y eficiente , estado de producto , instalaciones y equipo , por poner un ejemplo . Esto se puede lograr aplicando una administración en toda la estructura organizacional en que los objetivos y metas de los departamentos no interfieran con los de la empresa , al contrario los objetivos y metas de los departamentos no interfieran con los de la empresa, al contrario los objetivos y metas de cada departamento contribuyan y coincidan en común .

Por el crecimiento de la empresa surge la necesidad de la implantación del proceso administrativo aplicando a todas y cada una de sus etapas de acuerdo a la estructura que tiene , cubriendo sus necesidades , fomentando en todos sus colaboradores una cultura organizacional .

En este trabajo recepcional se tiene como objetivo claro y definido la aplicación del proceso administrativo en base a un plan estratégico, para lograr objetivos que tiene la empresa a corto , mediano y largo plazo , siempre cumpliendo con sus clientes y así brindar un servicio de calidad .

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la mayoría de las empresas que tienen una administración familiar, no cuentan con la adecuada organización porque no es tomada en cuenta para el funcionamiento, los propietarios están conscientes de que es necesario tener una estructura de organizada sin embargo se trabaja con una administración empírica con objetivos, aspiraciones y alcances de acuerdo al trabajo cotidiano y esto genera utilidades, pero también provoca pérdidas.

La administración empírica era utilizada en el inicio de la empresas, pero hoy es difícil seguir el mismo ritmo de trabajo para tener éxito. Es importante y necesario contar con planes a corto, mediano y largo plazo, para que los colaboradores con mayor jerarquía puedan tener una visión clara y concreta de la empresa.

Las empresas que están bajo un régimen administrativo familiar, en su mayoría, no cuentan con una estrategia de trabajo, lo cual implica diversos vicios como: duplicidad de funciones, mal control financiero, falta de comunicación, capacitación y motivación en los colaboradores, así como bajo rendimiento laboral, lo que de como resultado una constante deficiencia en el servicio al cliente.

JUSTIFICACIÓN

Para el control administrativo adecuado de la empresa comercial de abarrotes es importante y necesario el uso de manuales de procesos, ya que ante la ausencia de éstos, los colaboradores como los directivos trabajan al día sin metodología, además el uso de manuales de procesos mejoraría la comunicación deficiente que se tiene con los clientes internos y externos en cuanto al servicio de abastecimiento de abarrotes y los problemas de organización que no permiten ofrecer un servicio de calidad.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo recepcional es la implantar un proceso administrativo mediante la previsión, planeación, organización, dirección, integración y control de los departamentos de compras, ventas y recursos humanos, generando tanto el cliente interno y en el externo entera satisfacción del servicio de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una administración de los recursos humanos, financieros y materiales para ser una empresa eficiente en el abastecimiento de abarrotes.
- Mediante una descripción de puestos y funciones reducir duplicidad de funciones laborales de los colaboradores.
- Integrar a los colaboradores tanto personal de administración y operación a la empresa.
- Mediante procesos administrativos eficientar los recursos y generar una calidad en el servicio al cliente.
- Tener una calidad en el servicio al cliente para la fructificación de la empresa.
- Crear una cultura de organización y de servicio, para generar un crecimiento constante para beneficio del cliente.
- Reducir los gastos financieros por mala administración de compras, al no cumplir con las obligaciones a tiempo con los proveedores.
- Provocar una comunicación de retroalimentación con los clientes y dar respuestas a sus demandas.

ALCANCE

- El estudio de este trabajo recepcional abarcará las áreas con las que cuenta visiblemente la empresa como son: compras, ventas y recursos humanos.
- Abarcará los recursos humanos, tecnológicos y financieros para ofrecer un servicio de calidad.
 - Se verán implicados en la investigación los clientes internos y externos para tener resultados evaluables.

DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se aplicará es descriptivo debido al propósito de hacer un diagnóstico de la situación actual e implementar mejoras al servicio, buscando especificar las propiedades de personas que compran y colaboran en el Grupo Nájera.

Para el estudio se aplicará una investigación no experimental transversal, ya que se describirán la relación entre las variables colaboradores, clientes, empresa, calidad de servicio y precio.

HIPÓTESIS

Mediante la aplicación de un proceso administrativo (que incluye procedimientos, descripciones de puestos y políticas del Grupo Nájera) se podrá generar un control humano y material eficiente para reducir costos administrativos, de operación y financieros.

RESULTADOS ESPERADOS

Uso de manuales de procedimientos administrativos, en donde se describe a la empresa (historia, funcionamiento actual), la estructura lógica y operacional y la aplicación de la estrategia (previsión, planeación, organización, dirección, integración, control, evaluación) de manera minuciosa a los recursos humanos, tecnológicos y financieros para los departamentos de ventas, compras y recursos humanos, de la empresa comercial de abarrotes Grupo Nájera.

Con la creación del departamento de recursos humanos se integrará a los colaboradores para formar una gran familia.

Habrá reducción de costos de inventarios con el departamento de compras y ventas, trabajando en estrecha comunicación.

Se logrará la satisfacción de cliente mediante la calidad en el servicio que se ofrece.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La administración se ha aplicado a través del paso de los años y en diferentes civilizaciones por ejemplo, se observa alguna aportación a la administración.

Las teorías y prácticas administrativas evolucionaron a través los años. El año 5000 a. de J.C. los sumerios, en el 4000 a. de J.C. los Egipcios, en el 1800 a. de J.C. Hammurabi, en el 1100 a. de J.C. China (Chiavenato, 1998).

En sus inicios la administración era rudimentaria. Los primeros datos cronológicos que se tiene son:

- Los sumerios con la escritura y conservación de registros.
- Los egipcios reconocieron la necesidad de planear, organizar descentralizadamente y regular. Reconocen la necesidad de la respuesta por escrito, centralización de la organización.
- Hammurabi implementó el control por el uso de testimonio y escritura; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
- Los hebreos implicaron el concepto de organización, principio de jerarquización y principio de delegación.
- China reconoce la necesidad de la organización planeación, dirección y control, reconocimiento de especialización.
- Sócrates la enunciación de la universidad de la administración
- Platón la enunciación del principio de especialización.
- Catón implementó la descripción de tareas
- Jesucristo aportó la unidad de mando, la regla de oro, y relaciones humanas.

Existen evidencias de grandiosos proyectos como las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China, en los que se emplearon miles de personas.

Las pirámides en particular, son un ejemplo interesante. La más grande de ellas contiene más de dos millones de bloques de piedra y cada uno pesa varias toneladas.

Las canteras de las que provenían los bloques se ubicaban por lo general a varias millas de distancia de los sitios donde se construyeron las pirámides. Alguien tuvo que diseñar la estructura, encontrar una cantera y hacer los arreglos para que las piedras fueran cortadas y transportadas al lugar de construcción. Si es cierto que la construcción ocupó más de cien mil hombres por veinte años, la magnitud del proyecto fue a gran escala. ¿Quién le dijo a cada trabajador lo que tenía que hacer?, ¿Quién se aseguró de que hubiese suficientes piedras en el lugar para mantener a los trabajadores ocupados? La respuesta a tales preguntas es : la administración. Sin importar cómo se llamase a los administradores en esos tiempos, alguien tuvo que planear el proyecto, organizar gente y materiales para hacerlo, encabezar y dirigir a los trabajadores e imponer algunos controles para asegurar que todo se estuviese realizando de acuerdo a lo planeado. Cualquiera que fuese su nombre, sus actividades eran, en forma clara, administrativas por naturaleza.

Posteriormente a este tiempo investigadores y pensadores aportaron conceptos especializados como la delegación de autoridad, características de un líder, contabilidad por partida doble, uso del diario y libro mayor, procesos contables, análisis y síntesis de movimientos humanos, aplicación de sistemas, fundamentos estadísticos, aplicación de la psicología y conducta humana en grupos de trabajo (Chiavenato, 1998).

1.2 ANTECESORES

Se entiende que la administración evoluciona de acuerdo a las necesidades de las personas. En un inicio se preocupaban por el aspecto contable y material, lo cual en la actualidad no es suficiente, sino que es necesario estudiar el comportamiento del individuo y los factores que afectan su conducta. Observamos lo que algunos autores dicen..

FREDERICK W. TAYLOR

Ingeniero de Filadelfia, originó un concepto nuevo e integral de la administración donde en lugar de ser *los hombres del látigo* (es decir trabajo por apreciación y experiencia), los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración. Taylor estudió estándares factibles por hombre o por hora-máquina, generalmente más altos que el promedio de la actuación presente.

En esencia la administración de talleres para Taylor era que:

- a) El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener costos bajos de producción.
- b) Aplicar métodos de investigación y experimentación.
- c) Los empleados tenían que ser científicamente seleccionados.
- d) Los empleados deberían ser precisamente y científicamente entrenados.
- e) Cooperación cercana y amistosa debería ser cultivada entre la administración y los trabajadores.

Taylor establece cuatro principios de la administración.

- a) Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre.
- b) Seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.
- c) Cooperar entusiásticamente.
- d) Delegar la responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador.

FRANK B. Y LILLIAN M. GILBRETH

Su trabajo y refinamientos en el área de estudios de movimientos proveyó las bases completas de nuestras aplicaciones modernas en la simplificación de trabajos, estándares significativos de trabajo y planes de salarios e incentivos.

Estuvieron entre los primeros en usar películas para analizar y mejorar secuencias de movimientos.

Su contribución fue el haber inculcado en la mente de los administradores que todo debería ser probado en cuanto a su capacidad y aplicabilidad y que aún lo más nuevo debe de dejarse si se logra otra mejora. Es una herencia de una estructura mental que responde a la búsqueda del mejor camino.

HENRY L. GANTT

Gantt fue contemporáneo y protegido de Taylor. Sin embargo, difería en su simpatía por los pocos privilegiados, y en su compulsión de medir a la democracia por la oportunidad

que ofrecía a todos los individuos. De estas influencias surgieron sus dos conceptos, el humanismo y la bonificación por tarea.

Gantt hizo cuatro importantes contribuciones:

- a) La gráfica de Gantt. Es una gráfica de líneas rectas para ilustrar y medir la actividad por el tiempo requerido para llevarla a cabo.
- b) Un enfoque más humano de la administración, su plan de remuneración de los obreros de bonificación por tarea.
- c) Una política para instruir a los obreros en lugar de forzarlos.
- d) Enfatizó el servicio y no las utilidades.

HENRY FAYOL

Fayol observaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, ya fuera en la casa, los negocios o el gobierno, que requerían un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol hacía notar que la función administrativa está hecha de cinco componentes:

- a) La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- b) La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- c) El mando consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización.
- d) La coordinación consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo.
- e) El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan y el mando establecido.

ELTON MAYO

Profesor de Harvard, adiestrado en psicología, también trabajó en el área de los factores sociales y relaciones industriales, sólo que fue un trabajo más experimental que teórico. Se dedicó a estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes.

La idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva; concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo.

Para Mayo la administración estaría basada en el concepto sociológico del esfuerzo de grupo.

MARY PARKER FOLLETT

Trató de establecer una filosofía administrativa basada en que cualquier sociedad duradera y productiva debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo. Además señaló que el problema básico de toda organización de negocios o de cualquier otro tipo, era el armonizar y ordenar los esfuerzos del grupo para lograr el más eficiente esfuerzo para completar un trabajo y propuso una autoridad de funciones, en la cual cada individuo tendría autoridad sobre su propia área de trabajo (Much Galindo, 1989).

1.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

El término *administración* se refiere al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Éstas son en planeación, organización, liderazgo y control (Robbins, 1994).

La palabra viene del latín *ad* (dirección para, tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquél que presta un servicio a otro. Sin embargo, la palabra administración sufrió una radical transformación en su significado original. La tarea actual es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformación en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación (Chiavenato, 1998).

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Koontz, 1998).

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos (Stoner, 1998).

Administración entonces se entiende como un proceso de planear, organizar, dirigir, integrar y controlar todos los recursos humanos, tecnológicos y financieros, trabajando armónicamente para eficientarse entre sí y lograr el crecimiento continuo de la organización mediante los objetivos establecidos y siguiendo la filosofía de la empresa.

CAPÍTULO II

PROCESO ADMINISTRATIVO

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo a través de la historia ha cambiado, además de que diversos autores aumentan o quitan etapas, pero esencia y objetivo del proceso es el mismo: eficientar y conjuntar esfuerzos de los recursos para cumplir los objetivos de la organización.

El proceso se dividirá en cinco etapas:

- Planeación,
- organización,
- dirección,
- integración y
- control

2.1 PLANEACIÓN

La planeación incluye misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros (Koontz, 1996).

En la etapa de planeación es donde se establecen una estrategia global para alcanzar metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Se preocupa, entonces, con fines (lo que se debe hacer) así como con los medios (cómo se va hacer) (Robbins, 1994).

La planeación puede ser informal o formal. En la primera no se escribe nada, y se comparten poco o nada de los objetivos con otras personas de la organización . Esto describe la planeación en muchas empresas pequeñas; el dueño-administrador tiene una visión de a dónde quiere ir y cómo llegar hasta allá. En la planeación formal se formulan objetivos específicos en determinado número de años. Se formulan estos objetivos en forma escrita y se pone a disposición de los integrantes de la organización; existen programas de acción específica para alcanzar los objetivos; definiendo con claridad la ruta de inicio a término que se desea tomar (Robbins, 1994).

Los *propósitos de la planeación* son determinar la dirección de la empresa, reducir el impacto del cambio, minimizar el desperdicio y la redundancia, fijar los estándares para facilitar el control, y coordinación y trabajo en equipo entre los colaboradores e interesados para cumplir con los objetivos de la empresa (Robbins, 1994).

El propósito fundamental es el de ayudar a los administradores ver hacia delante, a anticipar cambios, a tomar en cuenta el impacto de tales cambios, y a desarrollar respuestas apropiadas. La planeación reduce la incertidumbre (Robbins, 1994).

2.1.1 TIPOS DE PLANES

Las formas más populares para describir los planes son por su amplitud (estratégica en comparación a los operacionales), marco de tiempo (plazo corto en comparación con plazo largo), y especificación (específica en comparación con la direccional). Sin embargo , estas clasificaciones de la planeación no son independientes una de otra. Por ejemplo, hay una relación cercana entre las categorías de corto y largo plazos, y las categorías estratégica y operacional.

Planes Estratégicos: Son aquéllos que abarcan a toda la organización, establecen objetivos globales y colocan a una organización en términos de su ambiente.

Planes Operacionales: Son aquéllos que especifican detalles sobre cómo deben lograrse los objetivos globales.

Planes a corto plazo: Son aquéllos que se cubren en menos de un año.

Planes a largo plazo: Son aquéllos que se extienden más allá de los cinco años.

Planes específicos: Son planes que están definidos con claridad y no dejan lugar a una libre interpretación.

Planes direccionales: Son planes flexibles que señalan directrices generales (Robbins, 1994).

Según Koontz la falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes, con frecuencia les dificulta elaborar una planeación eficaz. Es fácil observar que un programa importante, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Sin embargo, en varios otros cursos de acción futura, los planes son variados. Aquí se les clasifica como:

Propósito, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos.

PROPÓSITO O MISIÓN

El propósito o misión (se usará indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito, ya sea la producción y distribución de bienes y servicios.

Es cierto que todo tipo de empresa tiene como meta u objetivo lograr un superávit (en los negocios una utilidad) para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión.

OBJETIVOS O METAS

Los objetivos o metas (se usará indistintamente) son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios.

ESTRATEGIAS

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

La empresa tiene que decidir a qué clase de negocios se va a dedicar, también tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseadas. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como vender o de producir.

El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.

POLÍTICAS

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

Uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como políticas las decisiones administrativas de poca importancia que definitivamente no son patrones a seguir.

Las políticas definen una área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.

Existen políticas en todos los niveles de la organización, desde aquéllas que son fundamentales tanto para la compañía como para los departamentos hasta las políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

PROCEDIMIENTOS

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

REGLAS

Las reglas describen con claridad las acciones específicas, las acciones requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo.

Es necesario asegurarse de poder distinguir las reglas de las políticas.

El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al determinar las áreas en las que los administradores pueden usar su discreción. Aunque las reglas también sirven como guías, no permiten discreción en su aplicación.

PROGRAMAS

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

PRESUPUESTOS

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en otro término de horas-hombre, unidades de producto, horas máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable (Koontz, 1998).

2.1.2 PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN

La planeación estratégica fácilmente puede ser aplicada a cualquier otro tipo de planeación personal u organizacional. Aunque parece formidable, es sorprendentemente directa y fácil de entender si traducimos cada paso a una sencilla pregunta o declaración.

Paso 1 ¿Qué queremos?

La *formulación de metas* implica comprender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. Dado que las metas seleccionadas se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave.

Paso 2 ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

La *identificación de los actuales objetivos y estrategia* es primordial para que estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. El primer paso de la serie consiste en identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia.

Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquéllos en que se funda la presente estrategia. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización.

Paso 3 ¿ Qué es “aquello” que necesitamos hacer?

La finalidad del *análisis ambiental* consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político-legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. En este paso de la planeación, es importante preparar una lista de sólo aquellos factores que se juzgue que son realmente decisivos. Entre las fuentes útiles de información se cuentan los cliente y proveedores, las publicaciones especializadas y las exhibiciones de la industria y las reuniones técnicas.

Paso 4 ¿ Qué somos capaces de hacer?

Las metas y estrategias actuales de la organización también proporcionan un marco de referencia para *analizar sus recursos*. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unas y otras se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.

La pregunta que hay que formular no es ¿qué cosa estamos haciendo bien o mal ?, sino más bien ¿qué estamos haciendo mejor o peor que los demás?

Paso 5 ¿ Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?

La *identificación de oportunidades estratégicas*, el análisis del ambiente y el análisis del ambiente de los recursos de la organización (pasos 2,3 y 4) se combinan en el quinto paso: descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan. Unas y otros pueden surgir de multitud de factores.

Paso 6 ¿ Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a donde queremos?

Determinación del grado de cambio estratégico requerido antes de analizar los recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden ser proyectados.

Cuanto más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más sea el ambiente, más fácil será efectuar esta proyección. A continuación los administradores pueden decidir si modifican o no la estrategia o su realización. Tal decisión debería basarse en el hecho de que puedan identificarse las brechas del desempeño. Una brecha del desempeño es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los resultados que parece posible alcanzar si se continúa con la estrategia existente.

Paso 7 Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.

Si un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha del desempeño, el siguiente paso requiere identificar alternativas y *tomar decisiones estratégicas*, evaluar otras opciones estratégicas y seleccionar las estrategias.

Paso 8 Hazlo.

Poner en práctica las estrategias a las operaciones diarias de la organización. Ni siquiera la estrategia más sofisticada y creativa la beneficiará, a menos que se ponga en práctica. Sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico y detallado, debe ser traducida a planes operativos apropiados.

Paso 9 Verifique frecuentemente para asegurarnos de que lo estamos haciendo bien.

A medida que va realizándose la introducción del plan, los administradores deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas. Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: 1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? 2) ¿están logrando los resultados deseados? (Stoner, 1990).

2.2 ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Así como los seres humanos tienen esqueleto que definen su forma, también las organizaciones tienen estructuras que las definen. La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones: **complejidad, formalización y centralización.** (Robbins., 1994)

La **complejidad** considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades (Robbins., 1994).

El grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la **formalización**. Algunas organizaciones operan con un **mínimo** de tales lineamientos estandarizados, en tanto que otras, algunas de ellos bastante pequeñas, tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Mientras más normas y reglamentos existan en una organización, será más formal su estructura (Robbins, 1994).

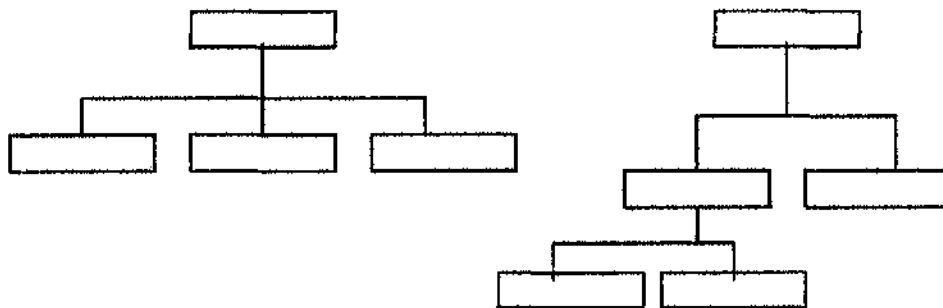
La **centralización** tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En alguna organización la toma de decisiones está muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como descentralización (Robbins, 1994).

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. La descripción de Ernest Dale acerca de lo que es organizar, como un proceso de cinco pasos, provee una buena estructura para el planteamiento.

- a) Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. A esto se le llama división de trabajo.
- c) Combatir las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades se le llama departamentalización.
- d) Establecer mecanismos para la coordinación. La integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento facilita el logro de los objetivos.
- e) Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente un organigrama. En un organigrama, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en la que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen después, de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados cuadros representan las *cadena de mando*, o “quién reporta a quién”.

Las líneas de mando muy angostas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores de más alto a más bajo rangos. En estas organizaciones, una cadena de mando entorpece la toma de decisiones , gran desventaja dentro de un ambiente rápidamente cambiante. Las líneas muy anchas , en contraste, crean estructuras organizacionales horizontales, con menos niveles administrativos entre la parte superior y más en la parte inferior. Las organizaciones se están desplazando hacia estas estructuras horizontales para reducir costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar la toma de decisiones. El riesgo, por supuesto, es que los administradores restantes tengan más números de responsabilidades (Stonner, 1990).



La organización con *tramos estrechos o angostos* cuenta con :

Ventajas

- Supervisión estricta.
- Control estricto.
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas

- Los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo de los subordinados.
- Existen muchos niveles de administración.
- Altos costos debido a numerosos niveles.
- Distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior.

La organización con *tramos amplios u horizontales* cuenta con:

Ventajas

- Los superiores están obligados a delegar.
- Se deben establecer políticas claras.
- Se debe seleccionar con cuidado a los subordinados.

Desventajas

- Tendencias de que los superiores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para la toma de decisiones.
- Peligro de que los superiores pierdan control.
- Se requieren administradores de una calidad excepcional.

Para la utilización de un organigrama horizontal se debe utilizar una correcta y efectiva delegación de funciones y actividades de los empleados para realizar sus labores.

2.2.1 PRINCIPIOS DE UNA DELEGACIÓN EFECTIVA

Delegación se define como la asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización. (Stoner, 1990)

Las ventajas que ofrece la delegación son importantes y consisten en que, cuantas más actividades pueda delegar un administrador, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar más responsabilidades de los administradores de nivel superior.

Así el administrador trabajará en un ambiente donde se puede trabajar con la máxima eficacia en beneficio de la organizaciones. (Stoner,1990)

Existen barreras para delegar como lo son: la inseguridad y la confusión acerca de quién es el principal responsable de una actividad específica: el administrador o el subordinado. (Stoner,1990)

La Principal condición previa para lograr una delegación efectiva sigue siendo la voluntad del administrador de dar al subordinado verdadera libertad de llevar a cabo las actividades delegadas.

La segunda condición previa para la delegación es la comunicación abierta entre los administradores y los subordinados. Los administradores que conocen las capacidades de sus subordinados pueden decidir de manera más realista qué actividades delegar a cada quién. Los subordinados a quienes se estimulan a usar sus habilidades y que piensan que sus administradores los apoyan, serán, en consecuencia, los más indicados para aceptar responsabilidades. La tercera condición es la habilidad del administrador de analizar factores como la cultura de la organización, los requisitos de las actividades y las capacidades de los subordinados. Estas condiciones previas son todas importantes para llevar a cabo las actividades de una delegación efectiva. (Stoner,1990)

a) Decidir qué actividades se pueden delegar.

Qué asuntos pueden y deben delegar.

b) Decidir quién adquirirá la responsabilidad.

Saber ¿quién tiene tiempo ?, ¿quién tiene los conocimientos y experiencia necesaria?

c) Delegar las responsabilidades.

Proporcionar toda la información relevante sobre la actividad. En la medida posible y desarrollar un clima de comunicación.

e) Establecer un sistema de retroalimentación.

Preparar sistema de fechas de control y/o información que sirva de retroalimentación.

2.2.2 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

La **organización formal** significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. La organización debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad de cooperativismo, es necesario además elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz. (Koontz , 1994)

Keith Davis de la Arizona State University describió la **organización informal** como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí. (Koontz, 1994)

2.2.3 DIVISIÓN ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Un departamento, en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa occidental, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas esta terminología se utiliza en forma muy libre, especialmente en las grandes. Una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. (Koontz, 1994)

Cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización, se involucra en el diseño organizacional. Cuando se estudia a los administradores que toman decisiones sobre la estructura por ejemplo, al determinar el nivel en que las decisiones deberían tomarse, o el número de reglas estandarizadas para que los empleados las sigan, se refiere al diseño de la organización. (Robbins, 1994)

FACTORES QUE DETERMINAN UN TRAMO EFICAZ

Según Koontz, el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia depende de la repercusión de los factores subyacentes.

Además de las capacidades personales tales como comprender rápidamente, llevarse bien con sus compañeros y ganarse su lealtad y respeto, la condición más importante es la habilidad del administrador para reducir el tiempo que pasa con los subordinados. Naturalmente que esta capacidad varía según el administrador y su trabajo, pero diversos factores influyen en forma notable sobre el número y la frecuencia de esos contactos y, por consiguiente, sobre el tramo de administración.

Los factores que influyen en el tramo de administración son :

Capacitación de los subordinados mientras mejor sea la capacitación de los subordinados, menor será el número de contactos superior – subordinado necesarios. Los subordinados bien capacitados no sólo requieren menos tiempo de sus jefes sino también menos contactos con ellos. Los programas de capacitación aumentan en industrias nuevas y más complejas.

Claridad de la delegación de autoridad si se define claramente una tarea , un subordinado bien capacitado puede hacerla con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior, siempre y cuando cuente con la autoridad para actuar a ciertas situaciones que se presenten.

Claridad de los planes si los planes están bien definidos, si son viables, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y si el subordinado comprende lo que se espera de él, el supervisor empleará poco tiempo.

Uso de estándares objetivos el administrador debe determinar, ya sea mediante la observación personal o a través del empleo de estándares objetivos; si los subordinados cumplen con los planes. Es obvio que los buenos estándares objetivos, que revelen con facilidad cualquier desviación de los planes, permiten a los administradores evitar muchos contactos que consumen tiempo y dirigir su atención hacia situaciones de excepción y puntos críticos para la ejecución exitosa de los planes.

Rapidez del cambio la rapidez del cambio es determinante hasta el grado en que se pueden formular políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

Los cambios de los procedimientos o políticas con acontecimientos que se producen en décadas y los objetivos importantes han permanecido.

Técnicas de comunicación la eficacia con que se usen las técnicas de comunicación influyen también sobre el tramo de administración. Los estándares objetivos de control son una clase de dispositivo de comunicación, pero muchas otras técnicas reducen el tiempo que se debe dedicar a los subordinados.

La habilidad para comunicar planes e instrucciones en forma clara y concisa también tiende a aumentar la amplitud del tramo del administrador. Los superiores que se expresan con claridad facilitan el trabajo del subordinado. El estilo informal y sencillo de un administrador quizá agrade a los subordinados, pero cuando esta sencillez origina confusión y tiempo desperdiciado, es necesario aplicar comunicación formal.

Contacto personal dentro de las organizaciones es importante realizar reuniones personales para tratar situaciones que no se pueden por medio de memorandas, declaraciones y escritos (Koontz, 1998).

2.2.4 LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO ORGANIZACIONAL

La organización como un proceso requiere que se consideren varios factores fundamentales. En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio; como tal, está sujeto a cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de una organización, la cual debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro.

LÓGICA DE ORGANIZAR

Existe una lógica fundamental en la organización. Aunque los pasos 1 y 2 en realidad son parte de la planeación, el proceso de organización consiste en los siguientes seis pasos: (Koontz , 1998)

- a) Establecer los objetivos de la empresa.
- b) Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- c) Identificar y clasificar las actividades para lograrlas.
- d) Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- e) Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- f) Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Las limitaciones del número de subordinados que se pueden manejar directamente restringiría el tamaño de las empresas si no fuera por la técnica de la departamentalización. El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades.

Se debe insistir en que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular y de lo que los administradores creen que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrentan.

Departamentalización por números simples. En un tiempo, la departamentalización por números simples fue un método importante en la organización de las tribus, clanes y ejércitos. Aunque está cayendo rápidamente en desuso, puede tener quizá ciertas aplicaciones en la sociedad moderna.

El método de departamentalización mediante números simples consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas , dónde trabajan o con qué trabajan; el éxito depende sólo del número de personas que participan en él.

Una de las razones de la declinación es que con frecuencia los grupos integrados por personal especializado son más eficientes que aquellos basados simplemente en números. Otra razón es que sólo es útil al nivel más bajo de la estructura de la organización.

Departamentalización por tiempo. Es utilizada generalmente en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de tareas es común en muchas empresas donde por razones económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente.

- **Ventajas**

- Diferentes horarios de trabajos.

- El uso de procesos interrumpidos.

- El equipo de capital caro se puede usar más de ocho horas al día y para algunas personas es conveniente trabajar de noche (estudiantes).

- **Desventajas**

- Falta de supervisión por la noche.

- Factor fatiga en el personal.

- Varios turnos puede ocasionar diversos problemas de coordinación y comunicación.

Departamentalización por funciones de la empresa. El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son producción, ventas y finanzas.

La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas tienen un reconocimiento tan amplio y se comprenden tan perfectamente que constituyen la base no sólo de la organización departamental sino también, con mayor frecuencia, de la departamentalización del nivel más alto de la estructura organizacional.

La coordinación de las actividades se puede lograr mediante reglas y procedimientos, diversos aspectos de la planeación, los contactos personales y en algunas ocasiones mediante los departamentos de enlace.

- **Ventajas**

Constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo.

También es la mejor forma de asegurarse de que los más altos administradores defenderán el poder y el prestigio de las actividades.

Es el reflejo lógico de las funciones.

Sigue el principio de la especialización ocupacional.

Simplifica la capacitación.

Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección.

- **Desventajas**

Resta importancia a los objetivos globales de la compañía.

Exagera la especialización y reduce los puntos de vista del personal clave.

Reduce la coordinación entre las funciones.

La responsabilidad de las utilidades se encuentra sólo en alta dirección.

Adaptación lenta a los cambios del ambiente.

Limita el desarrollo de gerentes generales.

Departamentalización territorial o geográfica: Este tipo de departamentalización es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una determinada área o territorio se agrupen y se asignen a una administrador.

- **Ventajas**

Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.

Insiste en los mercados y problemas locales.

Mejora la coordinación en una región.

Aprovecha las economías de las operaciones locales.

Mejor comunicación personal con los intereses locales.

Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.

- **Desventajas**

Requiere más personas con capacidades de gerente general.

Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir de servicios como personal o compras a nivel regional.

Aumenta el problema del control de la alta dirección.

Departamentalización por clientes: En diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que refleja un interés principal en los clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento.

- **Ventajas**

Estimula la concentración sobre las necesidades del cliente.

Le da a los clientes la impresión de que tiene un proveedor comprensivo.

Desarrolla destreza en el área de la clientela.

- **Desventajas**

Quizá sea difícil coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor.

Requiere gerentes y staff expertos en los problemas de los clientes.

Quizá no siempre estén definidos con claridad los grupos de clientes.

Departamentalización por proceso o por equipo: Con frecuencia, las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. En esta clase de departamentalización, se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

- **Ventajas**

- Logra ventajas económicas.
- Usa tecnología especializada.
- Utiliza habilidades especializadas.
- Simplifica la capacitación.

- **Desventajas**

- Es difícil la coordinación de los departamentos.
- La responsabilidad por las utilidades está en la alta dirección.
- Es inadecuado para desarrollar gerentes generales.

Departamentalización por producto: El agrupamiento de las actividades con base en el producto o las líneas de producto ha cobrado mayor importancia en las grandes empresas con múltiples líneas. Se puede observar como un proceso evolutivo. En general, las compañías y otras empresas que adoptaban esta forma de departamentalización estaban organizadas funcionalmente.

- **Ventajas**

- Coloca la atención y el esfuerzo sobre la línea de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.

- **Desventajas**

Requiere más personas con habilidades de gerente general.

Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos.

Presenta un mayor problema de control para la alta gerencia.

Organización matricial: Otra clase de departamentalización es la organización matricial, o administración por proyecto o producto. La esencia es la combinación de patrones funcionales y de proyecto de productos de la departamentalización en la misma estructura organizacional

- **Ventajas**

Orientación hacia resultados finales.

Se mantiene la identificación profesional.

Determina con precisión la responsabilidad sobre las utilidades del producto.

- **Desventajas**

Existe conflicto en la autoridad de la organización.

Existe la posibilidad de falta de unidad de mando.

Requiere un administrador eficaz en relaciones humanas.

AUTORIDAD Y PODER

Según Koontz, el poder, concepto mucho más amplio que autoridad es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

La autoridad en una organización es el derecho, es un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a una persona o a un departamento para controlar procesos, prácticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos.

La delegación de autoridad es necesaria para que exista una organización. Así como no hay una persona en una empresa que pueda hacer por sí misma todas las tareas necesarias para lograr el propósito del grupo, tampoco es posible, conforme crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones (Koontz, 1994).

Proceso de la delegación de la autoridad:

- a) **Determinar los resultados esperados de un puesto.**
- b) **Asignar tareas al puesto.**
- c) **Delegar autoridad para cumplir estas tareas.**
- d) **Responsabilizar a la personas que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las tareas.**

ERRORES EN LA ORGANIZACIÓN

- a) **Incapacidad para planear en forma apropiada.**
- b) **Incapacidad para clarificar las relaciones.**
- c) **Incapacidad para delegar autoridad.**
- d) **Incapacidad para equilibrar la delegación.**
- e) **Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información.**
- f) **Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad.**
- g) **Responsabilizar a personas que no tienen autoridad.**
- h) **Mal uso de la autoridad funcional.**
- i) **Subordinación múltiple.**
- j) **Idea errónea sobre la función de los departamentos de servicios.**
- k) **Exceso y falta de organización.**

¿ Cómo evitar errores en la organización mediante la planeación?

- a) **Planeación para alcanzar el ideal.**
- b) **Modificación del factor humano.**
- c) **Ventajas de la planeación organizacional.**

2.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La eficacia de una organización también recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Planeación

Las metas se fijan con gran participación.

La toma de decisiones está descentralizada.

Organización

La autoridad está descentralizada.

La autoridad está definida en términos generales.

Integración

Las personas se seleccionan con base en criterios de desempeño.

Existe capacitación en muchas áreas funcionales.

Dirección

Los administradores practican el liderazgo participativo.

La comunicación fluye hacia todas direcciones.

Control

Las personas ejercen mucho autocontrol.

Se hace hincapié en criterios múltiples (Koontz , 1994)

2.3 INTEGRACIÓN

La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente. (Koontz , 1994)

La responsabilidad por la integración de personal descansa en cada gerente de cada nivel, la responsabilidad definitiva recae en el director general y en el grupo de ejecutivos de alto nivel que establece las políticas.

Ellos tiene el deber de desarrollar la política, asignar su ejecución a los subordinados y asegurarse de su aplicación apropiada. (Koontz , 1994)

Los administradores efectivos obtienen un ascenso o se van a otros lados a buscar una mejor posición; a los administradores incapaces se les desciende de puesto o incluso se les despide. Además ocasionalmente la compañía puede necesitar más o menos empleados y administradores. Por lo tanto, el proceso de administración de recursos humanos (ARH) nunca se detiene. Más bien es una procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en el momento adecuado.

2.3.1 ACTIVIDADES BASICAS DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de la ARH incluye siete actividades básicas. (Stoner., 1990)

- 1 Planeación de recursos humanos
- 2 Reclutamientos
- 3 Selección
- 4 Inducción y orientación
- 5 Capacitación y desarrollo
- 6 Evaluación del desempeño
- 7 Ascensos, transferencias, descensos y separaciones.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Esta planeación se logra mediante el análisis de:

- a) Factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de habilidades, las vacantes y las ampliaciones y reducciones de departamentos.
- b) Factores del ambiente externo, como el mercado de la fuerza de trabajo.

El uso de computadoras para construir y almacenar información acerca de todos los empleados le ha permitido a las organizaciones ser más eficientes en la planeación de los recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- a) **Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la compañía.**
- b) **Planeación de balances futuros para comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.**
- c) **Planeación para el reclutamientos o el despido de empleados.**
- d) **Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.**
(Stoner,1990)

Para que un programa de recursos humanos sea efectivo, los administradores que lo tengan a su cargo deberán considerar dos importantes factores. El factor principal es el plan estratégico de la organización que define necesidades de ésta en cuanto a recursos humanos. El segundo factor a considerar es el ambiente externo futuro.

Los elementos centrales de la planeación de recursos humanos son la previsión y auditoría de recursos humanos.

Estos dos elementos proporcionan a los administradores la información que necesita para planear los otros pasos del proceso de administración de recursos humanos, entre ellos el reclutamiento y la capacitación.

La **previsión** de recursos humanos trata de determinar qué personal necesitará la organización para mantener su crecimiento y explotar las oportunidades futuras. Así pues, los planeadores tratan de prever el número, tipo y calidad de las personas que se necesitarán en el futuro, de especificar el rango de responsabilidad que habrán de cumplir y de establecer qué habilidades y conocimientos necesitarán los miembros de la organización.

Una vez realizada la previsión, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se requiere de tipos información: ¿ Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo? ¿Tienen buen

desempeño? Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes y posibles dentro de la organización. (Stoner, 1990)

En la auditoría de recursos humanos se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo.

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios en los periódicos, revistas profesionales, a través de agencias de empleo, a través de contactos personales y mediante visitas a los colegios y universidades. (Stoner, 1990)

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita. El *reclutamiento general*, que es el más apropiado para los empleados operativos, tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo. El reclutamiento especializado, que se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de nivel alto o de especialistas, se da cuando la organización desea un tipo particular de personal.

Antes de poder reclutar empleados, los reclutadores deben tener una clara idea acerca de las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados. Por lo tanto, el análisis del trabajo es uno de los primeros pasos en el proceso de reclutamiento. Una vez que se ha analizado un trabajo específico, se integra al organigrama un enunciado que especifique su contenido y nivel. En el nivel operativo, a esa formulación se le llama *descripción del trabajo*, a nivel administrativo, la formulación recibe el nombre de *descripción del puesto*.

Una vez determinada la descripción del puesto, se elabora una especificación de trabajo o de contratación. La especificación de contratación define la preparación, experiencia y características personales que un individuo debe reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto (Stoner, 1990)

En el momento que existe una vacante existen dos formas de ocupar el puesto: la primera es hacer un reclutamiento externo y ,la segunda, un reclutamiento interno.

SELECCIÓN

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si se debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponde a sus necesidades y metas. Sin embargo, cuando el mercado de trabajo está muy deprimido, varios candidatos solicitarán una plaza, y la empresa contratará al que juzgue más idóneo, basándose para ello en una serie de medios de selección.

PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

- a) **Solicitud de empleo completa:** Indica el puesto que desea ocupar el candidato; proporciona información para entrevistas.
- b) **Entrevistas preliminar inicial:** Permite una evaluación rápida de las aptitudes del candidato.
- c) **Pruebas:** Se miden las habilidades laborales del candidato y la capacidad para aprender en el trabajo.
- d) **Investigación de antecedentes:** Verifica la autenticidad del curriculum del candidato o de su solicitud de empleo.
- e) **Entrevista minuciosa de selección:** Se conoce más acerca del candidato como persona.
- f) **Exámenes físicos:** Asegura el desempeño eficiente del candidato, se protege a otros empleados contra enfermedades, se establece un registro sanitario del candidato; se protege a la empresa contra demandas salariales injustas por parte del trabajador.
- g) **Oferta de trabajo:** Se ocupa una vacante o puesto.

ORIENTACIÓN O INDUCCIÓN

La inducción y la orientación tienen por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo regular, la inducción y la orientación transmiten tres tipos de información:

- a) Información general sobre la rutina diaria del trabajo.
- b) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
- c) Una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentaciones del personal.

Cuando los empleados ingresan en una organización sienten ansiedad y les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo; se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia, y no saben si les gustará el ambiente laboral. Por tales razones, los programas eficaces de inducción y orientación tienen por objeto reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso. Se ofrece información sobre el ambiente, de la compañía y los supervisores, se presenta a los compañeros de trabajo y se les alienta que hagan preguntas.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan las habilidades de los trabajos futuros. Los programas de desarrollo son procesos diseñados para desarrollar las habilidades necesarias para las futuras actividades en el trabajo.

Existen cuatro procedimientos que los administradores pueden aplicar para determinar las necesidades de capacitación del personal de su empresa.

- a) Evaluación del desempeño: El trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo.
- b) Análisis de los requisitos del trabajo. Se examina las habilidades o conocimientos específicos en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de una u otros serán candidatos para un programa de capacitación.
- c) Análisis organizacional: La eficacia de la organización y su éxito en la obtención de la metas se analizan para determinar dónde existen diferencia.

- d) Estudio de recursos humanos: A los administradores y a los que no lo son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos. (Stoner, 1990)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una de las actividades más importantes del administrador, y no siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado, y a menudo resulta incluso más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor. Esto aplica tanto al enfoque informal como al formal.

EVALUACIONES INFORMALES

La evaluación informal del desempeño se emplea para designar el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. La evaluación informal se realiza todos los días. El administrador menciona espontáneamente que un trabajo particular fue realizado bien o mal; o bien el subordinado se detiene en la oficina de él para saber qué opina de la realización de determinado trabajo.

EVALUACIONES SISTEMÁTICAS FORMALES

La evaluación sistemática formal se lleva a cabo cada seis meses o una vez al año. Esas apreciaciones tiene cuatro finalidades fundamentales:

- a) Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual.
- b) Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos.
- c) Localizar a los que requieren capacitación complementaria.
- d) Contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para una promoción.

PROMOCIONES O ASCENSOS , TRANSFERENCIA, DISCIPLINA, DEGRADACIONES Y DESPIDOS

Promociones: La posibilidad de progreso representa un gran incentivo para un desempeño administrativo superior, es extremadamente importante que las proporciones sean justas, es decir, que se basen en el mérito y que en ellas no influyan el favoritismo.

Transferencias: Las transferencias cumplen varios propósitos. Se utilizan para dar a las personas experiencias más amplias del trabajo como parte de su desarrollo y para cubrir las vacantes a medida que se producen. También se utilizan para mantener abiertos los niveles de promoción y para que los individuos no pierdan su interés por el trabajo.

Disciplina, degradaciones y separaciones: La disciplina por lo general se administra cuando un empleado viola la política de la compañía o no cumple con las expectativas de trabajo y la administración debe actuar para remediar la situación. Normalmente la disciplina progresa a través de una serie de pasos advirtiendo, reprimiendo, puesta a prueba, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso, y despido hasta solucionar o eliminar el problema.

Si el descenso o la transferencia no es factible, por lo regular la separación es mejor que tolerar una permanencia con un desempeño deficiente en el trabajo . No importa qué tan penoso sea tomar la decisión de la separación, la lógica de la planeación de los recursos humanos con frecuencia requiere que sea hecha de modo interesante, un número sorprendente de personas eficientes. (Stoner, 1990)

2.4 DIRECCIÓN

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de las organización y del grupo. En esta etapa es en donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación a la administración. En el análisis del conocimiento pertinente sobre la dirección, la atención se centrará sobre los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

La administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Es importante conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación, pero eso no significa que los administradores deban convertirse en psiquiatras aficionados. Su trabajo no es manipular a las personas sino, en lugar de ello, reconocer lo que las motiva.

En diversas organizaciones, los objetivos son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa. Por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Las personas desempeñan diferentes roles, pero también son diferentes entre ellas. No existe una persona promedio. Sin embargo, con frecuencia en las empresas se supone todo lo contrario, estándares de seguridad y descripciones de puestos; todo bajo el supuesto de que las personas son esencialmente similares. Por supuesto, esta suposición es altamente necesaria en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y que tienen necesidades, ambiciones, actitudes diferentes, deseos de responsabilidad diferentes, niveles de conocimientos y aptitudes y potenciales diferentes.

A menos que los administradores comprenden la complejidad e individualidad de las personas, es posible que aplique erróneamente las generalizaciones sobre motivación, liderazgo y comunicación. Aunque generalmente los principios y conceptos son ciertos, se deben adaptar a situaciones específicas. (Koontz., 1998)

Al trabajar con un grupo de personas se deberá comprender el comportamiento organizacional, el cual se enfoca más específicamente de la gente en su trabajo.

Uno de los desafíos para la comprensión del comportamiento organizacional es el hecho de que se dirige a un número de temas que no son obvios. Como un iceberg, mucho del comportamiento organizacional no se ve a simple vista.

Nuestra tendencia es ver, al observar a las organizaciones, sólo sus aspectos formales, estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, autoridad formal y líneas de mando. Pero justo debajo de la superficie, yace cierto número de elementos informales que los administradores necesitan comprender.

Aspectos visibles

Estrategias
Objetivos
Políticas y procedimientos
Estructura
Tecnología
Autoridad Formal
Líneas de mando

Aspectos ocultos

Actitudes
Percepciones
Normas de grupo
Interacciones informales
Conflictos interpersonales e intergrupales

El comportamiento organizacional se enfoca, de manera primordial, en dos áreas principales. En la primera, el comportamiento organizacional (CO) observa el comportamiento individual, que en principio se apoya en contribuciones de los psicólogos, además de incluir tópicos tales como actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje, y motivación. En la segunda área, el comportamiento organizacional ve el comportamiento de grupo, que incluye normas, funciones, construcción de equipo, y conflictos.

Las metas de comportamientos son las de explicar y prever el comportamiento. Simplemente para administrar el comportamiento de sus empleados.

Las actitudes son declaraciones que evalúan (ya sea favorable o desfavorable) objetos, gente o eventos. Reflejan cómo se siente un individuo acerca de algo. Cuando una persona dice, "Me gusta mi trabajo", expresa su actitud respecto al mismo.

Para comprender mejor el concepto de actitudes, se explican tres componentes: cognoscitivo, afectivo y de comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud abarca las creencias, opiniones, conocimientos e información que tiene una persona. El componente afectivo de una actitud es el segmento emocional o de sentimientos de una actitud. Y el componente conductual de una actitud se refiere a la intención de comportarse en ciertas formas hacia alguien o algo.

Es lógico que los administradores no tengan interés en todas las actitudes que un empleado pudiera tener. Ellos se interesan en particular en las actitudes que tienen relación con el trabajo. Las tres más populares de éstas son la satisfacción con el puesto, compromiso con el trabajo y compromiso organizacional. La satisfacción con el trabajo es la actitud general del empleado hacia el puesto. El compromiso con el trabajo es el grado hasta el cual el empleado se identifica con su puesto, participa activamente en él, y considera que el desempeño de su puesto es importante para su autoestima. Y el compromiso organizacional representa la orientación de un empleado hacia su organización en términos de su lealtad para con ella y su involucramiento con la misma.

PERSONALIDAD

Algunas personas son tranquilas y pasivas, mientras que otras son bulliciosas y agresivas. Cuando las describimos y usamos términos como tranquilas, pasivas, bulliciosas, agresivas, ambiciosas, extrovertidas, leales, tensas o sociables, les estamos dando categorías de rasgos de la personalidad. La personalidad de un individuo es la combinación de las características psicológicas que utilizamos para clasificarlo.

Literalmente, hay docenas de rasgos de la personalidad. Sin embargo, seis han recibido el grueso de la atención en la búsqueda para vincular estas características con el comportamiento en las organizaciones. Estos rasgos incluyen lugares de control, autoritarismo, maquiavelismo, autoestima, autocontrol, y propensión al riesgo.

La percepción es un proceso promedio del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. La investigación sobre la

percepción muestra de manera consistente que los individuos pueden ver la misma cosa, pero percibirla en forma diferente (Koontz, 1998).

APRENDIZAJE

El aprendizaje es lo que hacemos cuando vamos a la escuela. En realidad, cada uno de nosotros aún sigue "yendo a la escuela". El aprendizaje ocurre todo el tiempo, ya que cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, es resultado de la experiencia.

Los individuos también pueden aprender mediante la observación de lo que les pasa a otras personas y de lo que le hayan dicho de alguna cosa, al igual que por sus experiencias directas. A este punto de vista de que podemos aprender tanto por medio de la observación como mediante la experiencia directa, se le llama la teoría del aprendizaje social.

MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

Los motivos humanos se basa en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, el afecto, el dar, el logro y el respeto. Naturalmente que estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Los motivadores son factores que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras. Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona.

Es el factor decisivo de los que hace ésta. Es obvio que en cualquier empresa organizada los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser incentivos en su uso.

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

2.4.1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

ZANAHORIA Y EL GARROTE

Tiene por supuesto que esta metáfora se relaciona con el uso de recompensas y castigos con el fin de inducir un comportamiento deseado. Proviene del antiguo relato de que para hacer caminar a un burro es necesario poner frente a él una zanahoria o golpearlo por detrás con un garrote.

Investigaciones recientes consideran como motivadores las recompensas y los castigos. Las teorías de motivación se reconocen por el poder de persuasión de algunas clases de zanahorias. Con frecuencia se trata de dinero bajo la forma de remuneración o bonos. El garrote, bajo la forma del temor (a la pérdida del empleo o del ingreso, reducción de bonos, disminución de categoría, o alguna otro castigo) ha sido y continúa siendo fuerte motivador.

LA TEORÍA "X" Y LA TEORÍA "Y" DE MCGREGOR

Otra perspectiva de las personas se resume en dos grupos de suposiciones que propuso McGregor y que normalmente se conocen como la Teoría "X" y la Teoría "Y". Según este teórico, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana.

Suposiciones de la teoría X

Las suposiciones tradicionales acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría en la forma siguiente.

- a) Los seres humanos promedio sienten un desagrado hacia el trabajo y , si pueden, lo evitarán.
- b) Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dedique el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.
- c) Los seres humanos promedio desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

Suposiciones de la teoría Y

- a) El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la auto-dirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
- c) El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas a su logro.
- d) La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población.
- e) Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow ordenó las necesidades humanas según un orden jerárquico, que asciende desde un punto más bajo hasta el más alto. Asimismo, llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, éste deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente, son las siguientes:

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

ENFOQUE MOTIVACIÓN – HIGIENE EN LA MOTIVACIÓN

Frederick Herzberg y colaboradores modificaron considerablemente el enfoque de las necesidades de Maslow. Su investigación intentaba encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad de empleo y la vida personal. Asimismo, comprobaron que éstos sólo eran elementos de descontento y no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no producen insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen surgirá la insatisfacción. Herzberg los denominó factores de mantenimiento, de higiene o de contexto del trabajo.

En el segundo grupo, Herzberg enumeró ciertos satisfactores relacionados con el contenido del puesto. Incluyen los logros, el reconocimiento, las tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o de no satisfacción.

JERARQUÍA DE MASLOW

Autorrealización

Estima o posición social

Afiliación o aceptación

Seguridad o estabilidad

Necesidades fisiológicas

TEORÍA DE HERZBERG

Trabajo desafiante

Logros

Desarrollo en el trabajo

Progreso

Reconocimiento

Posición social

Relaciones interpersonales

Calidad de la supervisión

Políticas y administración

Condiciones de trabajo

Seguridad de empleo

Sueldo

TEORÍA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA

Esta teoría sostiene que las personas se sentirán motivados a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla. En cierto sentido, se trata de una expresión moderna de que Martín Lutero señaló hace varios siglos cuando dijo que “Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza”.

En mayor detalle, la teoría de Vroom afirma que la motivación de las personas para realizar alguna actividad está determinada por el que asignen al resultado de sus esfuerzos (ya sean positivos o negativos), multiplicado por la confianza que tienen de que tales esfuerzos ayudarán en forma importante a lograr una meta. Se puede expresar así.

$$\text{Fuerza} = \text{valor} * \text{expectativa}$$

En donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona; valor, la intensidad de la preferencia de la persona por un resultado; y; expectativa, la probabilidad de que una acción en particular produzca el resultado deseado.

Cuando a una persona le resulta indiferente lograr una cierta meta, existe un valor de cero; existe un valor negativo cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto que el resultado de cualquiera de los casos sería falta de motivación.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es si las personas perciben como justa la estructura de recompensas. Una forma de resolver este tema es mediante la teoría de la equidad, que se refiere a los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos (que incluyen mucho factores, tales como el esfuerzo, la experiencia y la educación), en comparación con las recompensas de otros. Los aspectos esenciales de ésta se pueden expresar en la forma siguiente:

Resultados de una persona	Resultados de otra persona
Insumos de una persona	Insumos de otra persona

Debe existir un equilibrio de la relación resultados / insumos para una persona en comparación con la de otra persona.

Si las personas sienten que se les recompensa en forma poco equitativa pueden sentirse descontentas, disminuir la cantidad o calidad de la producción o abandonar la organización. Si la persona percibe las recompensas como equitativas, probablemente continuarán con el mismo nivel de producción. Si piensan que las recompensas son mayores de los que se considera equitativo, pueden trabajar con mayor intensidad.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Skinner desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, denominado el reforzamiento positivo o la modificación de la conducta, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño. Paralelamente, el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos. Skinner y sus seguidores van más allá que elogiar el buen desempeño.

En primer lugar analizan la situación de trabajo para determinar qué ocasiona que los trabajadores actúen en la forma en que lo hacen. Luego de ello realizan cambios para eliminar las áreas problema y las obstrucciones al desempeño. Por último, se determinan metas específicas con la participación y la ayuda de los trabajadores, se pone a su disposición retroalimentación rápida y periódica de los resultados si las mejoras en el desempeño no responde a las metas, se encuentran formas para ayudar al personal y elogiarlos por las tareas que realizan en forma correcta (Robbins, 1994).

LIDERAZGO

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

Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos, empujándolo y estimulándolo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales. Los líderes deben inculcar los valores, que se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

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

- a) Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- b) Capacidad para comprender que los seres humanos tiene diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
- c) Capacidad para inspirar.
- d) Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle una ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El principio fundamental del liderazgo tiene el supuesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operen estas motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.(koontz, 1998)

2.4.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen diferentes tipos de liderazgo y entre los más conocidos tenemos:

- a) El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
- b) Los cuatro sistemas de administración de Likert.
- c) Liderazgo transformacional o carismático.

a) LIDERAZGO BASADO EN EL USO DE LA AUTORIDAD

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Se consideraban que los líderes aplicaban tres estilos básicos.

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

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

El Líder liberal o rienda suelta utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo

b) LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LIKERT

Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan han desarrollado algunas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo. Likert considera que el administrador eficaz es aquél intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización. Todos los miembros de la organización que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y

expectativas, Likert lo contempla como la forma más eficaz de dirigir a un grupo, mediante cuatro sistemas:

El **sistema 1** se describe como **explotador-autoritario**. Sus administradores son en extremo autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la alta dirección.

El **sistema 2** se denomina **benevolente-autoritario**. Sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.

El **sistema 3** se conoce como **consultivo**. Los administradores en este sistema tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados. Por lo general tratan de utilizar las ideas y las opiniones de éstos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo; además permiten cierta participación, utilizan el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúan como consultores en otros asuntos.

El **sistema 4** se denominó **grupo participativo**. Los administradores de este sistema tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva. También conceden recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el involucramiento de éste en tareas tales como fijar metas y evaluar el avance hacia las mismas. (Koontz, 1998)

c) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO

Líderes carismáticos o transformadores, son aquéllos que, a través de su energía y visión personal, inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

Los líderes transaccionales son aquéllos que determinan qué necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades, y ayudan a que los subordinados estén seguros de que pueden alcanzar sus objetivos (Stoner,1990)..

GRUPOS

Un grupo se define como dos o más personas que interactúan e influyen en otras para lograr un propósito común: Tradicionalmente, han existido dos tipos de grupos en las organizaciones: grupos formales y grupos informales.

GRUPOS FORMALES

Los grupos formales son creados deliberadamente por la administración y se hacen cargo de actividades específicas para contribuir a que la organización consiga sus metas. Dentro de este tipo de grupo se encuentran:

Grupo de mando que es un grupo conformado por un administrador y los empleados subordinados a él.

Comité es una organización de grupo, usualmente de relativa larga duración creado para hacerse cargo de actividades y organizaciones específicas.

Grupo de trabajo o equipo para proyectos grupo temporal formado para tratar un problema específico (Stoner,1990)

GRUPOS INFORMALES

Los grupos informales surgen cuando la gente se junta e interactúa de manera regular. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura de la organización formal. Los miembros informales tienden a subordinar algunas de sus necesidades individuales a las del grupo como un todo. A cambio, el grupo los apoya y protege.

Los grupos informales mantienen a sus miembros en comunicación. Los miembros de estos grupos aprenden acerca de asuntos que los afectan mediante el desarrollo de sus propios canales informales de comunicación, que completan los canales más formales.

Además los grupos informales pueden actuar como grupos de referencia que son con quienes nos identificamos y comparamos. (Stoner,1990)

2.4.3 COMUNICACIÓN

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda. (Koontz, 1994)

La comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Además la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo. (Stoner,1990)

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

- Establecer y difundir las metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograrlas.
- Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de las organizaciones.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal.
- Controlar el desempeño.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación está compuesto por emisor, mensaje y receptor, pero debe de existir una retroalimentación para que se dé la comunicación eficaz.

Emisor. También se le conoce como fuente del mensaje e inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

La Codificación. Se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos,

generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tienen el mismo significado para el receptor.

El Mensaje. Es la forma física en la cual el emisor codifica la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

El Canal. Es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra (como el aire para las palabras y el papel para las letras), con frecuencia, es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.

El Receptor. Es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memorando a todos los integrantes de una organización. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor.

Decodificación. Es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso en dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo.

Retroalimentación. Es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original.

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Dentro de la empresa la información organizacional debe fluir con mayor rapidez. Para lo cual es necesario determinar qué clase de información necesita el administrador para tomar decisiones eficaces. Para obtener esta información con frecuencia debe recabar datos de superiores y subordinados y también de otros departamentos y miembros de la organización.

Comunicación descendente

La comunicación descendente fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluye órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes.

Comunicación cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

Comunicación escrita

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar un mensaje con todo cuidado y después dirigirlo a una gran audiencia mediante correo masivo. La comunicación escrita también puede fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, reducir los costos.

Comunicación oral

Una gran parte de la información se comunica oralmente. La comunicación oral pueden ocurrir en una reunión cara a cara entre dos personas o en la presentación del personal.

Comunicación no verbal

Las personas se comunican de muchas formas diferentes. Lo que dice un apersona es reforzada por la comunicación no verbal, como son las expresiones faciales y los gestos corporales. Se espera que la comunicación no verbal o corporal respalde a la oral.

2.5 CONTROL

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en lo forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

El control administrativo dice que se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Se llega a la conclusión de que el control parte del punto donde termina la planeación. (Stoner, 1990)

La etapa de control se puede dividir en cuatro etapas:

- a) Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento.
- b) Medir el desempeño.
- c) Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar.
- d) Tomar medida correctivas.

a) Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento. En una situación ideal, las metas y los objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos en términos claros y medibles que incluyen plazos específicos. Esto resulta importante por varios motivos. En primer lugar, las metas definidas vagamente y en segundo, las metas definidas con exactitud, que se puedan evaluar con más facilidad, en cuanto a cumplimiento y utilidad, que los enunciados huecos. En las industrias de servicio, los parámetros y las normas podrían incluir el tiempo que los clientes esperar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que se conteste el teléfono o la cantidad nuevos que capta una campaña publicitaria renovada.

b) Medir el desempeño. Como todos los aspectos del control, éste es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida. Así los niveles de seguridad de las partículas gaseosas del aire pueden vigilarse continuamente en una planta, mientras que el avance en los objetivos de expansión a largo plazo posiblemente sean revisados por la dirección general una o dos veces al año.

c) Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar. En muchos aspectos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Se supone que las complejidades ya fueron resueltas en los primeros pasos; ahora se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, los administradores supondrán que “todo está bajo control”; y, no tienen que intervenir activamente en las operaciones de la organización.

d) Tomar medidas correctivas. Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas (Stoner, 1990).

2.5.1 TÉCNICAS DE CONTROL

La presupuestación es la formulación de planes para un futuro periodo determinado, en términos numéricos. En sí, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, bien sea en términos financieros (como en el caso de los presupuestos de ingresos y gastos y de capital) o en términos no financieros (como aquéllos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de venta o unidades de producción).

TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos se pueden clasificar en varios tipos básicos, con un resumen presupuestal que representa la imagen de planeación total de todos los presupuestos:

Presupuestos de ingresos y gastos,

Presupuestos de tiempo, espacios, materiales y productos,

Presupuestos de gastos de capital, y

Presupuestos de efectivo.

Presupuesto de ingresos y gastos. Son los más comunes, donde se detallan los planes de ingresos y gastos en términos monetarios. El más simple de éstos es el presupuesto de ventas, que es la expresión formal y detallada de su pronóstico. En la misma forma que el pronóstico de ventas es la piedra angular de la planeación, el presupuesto en dicha área es el cimiento del control. Aunque una compañía puede presupuestar otros ingresos, como por ejemplo los esperados por alquileres, regalías o fuentes diversas, la entrada proveniente de las ventas de productos o servicios proporcionan la fuente principal para pagar los gastos de operación y obtener utilidades.

Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos. Muchos se expresan mejor en cantidades, que en términos monetarios. Aunque por lo general se traducen a estos últimos, tiene mayor significado en una cierta etapa de la planeación y el control expresa en términos cuantitativos. Entre los más comunes se encuentran los de horas de mano de obra directa, horas-máquina, unidades de materiales, metros cuadrados asignados y unidades producidas.

Presupuestos de gastos de capital. Señalan específicamente los gastos de capital para plantas, maquinarias, equipos, inventarios y otras partidas. Tanto si son para corto o para largo plazo, estos presupuestos requieren atención porque dan forma definitiva a los planes sobre el gasto de los fondos empresariales. Puesto que el negocio necesita mucho tiempo para recuperar su inversión en plantas y equipos, normalmente los presupuestos de gastos de capital deben estar vinculados con una planeación a un plazo bastante largo.

Presupuestos de efectivo. El presupuesto de efectivo es simplemente el pronóstico de los ingresos y desembolsos que permite medir la experiencia real del efectivo. Tanto si se le denomina presupuesto como si no, éste es uno de los controles más importantes en una empresa. La disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones conforme vencen, es el primer requisito de existencia y el hecho de que el negocio tenga buenas utilidades le hace poco bien cuando éstas están inmovilizadas en inventarios, maquinarias u otros activos que no representen efectivo. La presupuestación del efectivo también muestra la disposición de excedentes de efectivo y hace posible elaborar planes para su reinversión de modo que produzcan utilidades (Koontz,1994).

Para el control presupuestal eficaz es necesario contar con:

- Respaldo de la alta dirección
- Participación
- Estándares
- Información

TIPOS DE CONTROL

La administración puede implantar controles antes de que comience una actividad, mientras esto se desarrolla, o después de que ésta se termina. Al primer tipo se le llama control previo, al segundo se le nombra control concurrente; y el tercero es control posterior.

CONTROL PREVIO

Es el tipo más deseable de control, ya que previene los problemas de manera anticipada. Se llama control previo porque tiene lugar antes de la actividad verdadera. Está dirigido al futuro. Por ejemplo la contratación del personal.

CONTROL CONCURRENTENTE

Como su nombre lo implica, el control concurrente tiene lugar mientras se desarrolla una actividad. Cuando se establecen los controles mientras se desarrolla el trabajo, la administración puede corregir los problemas antes de que sean muy costosos.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Aunque es obvio que hay cierta demora entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador.

CONTROL POSTERIOR

El tipo más popular de control descansa en la retroalimentación. En este caso, el control tiene lugar después de la acción. La desventaja principal de este tipo de control es que , para cuando el administrador tiene la información, ya está hecho el daño. Pero, para muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible.

CAPÍTULO III

MANUALES

MANUALES

La finalidad de un procedimiento consiste, como hemos visto, en actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realizan siempre en el mismo modo. La necesidad de garantizar una regla rígida para la uniformidad de tratamiento de las operaciones periódicas tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales.

- Asegurarse de que sean constantemente respetadas las políticas del organismo.
- Reducir errores operativos.
- Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas.
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
- Facilitar la introducción de los colaboradores en los nuevos puestos.
- Reducir el período de capacitación de los nuevos empleados.

En esencia un manual es : un recurso formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar una parte o todo el organismo; es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal.

La redacción de una manual requiere un conocimiento detallado del tema tratado (organización, políticas, etcétera). Debe por tanto ir precedido de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del proceso en cuestión. El resultado del trabajo de análisis, es la identificación de las inconsistencias y todos los errores que afectan al proceso mismo.

Un manual administrativo debe aparecer después de la creación de la estructura organizacional y representar el sello que autentiza su eficiencia. Con esto no se quiere afirmar que el sistema de organización establecido en un manual, por ejemplo, no puede ser nombrado o modificado; se quiere decir que el manual sale garantizado hasta el momento en que se considere oportuno cambiarlo. Además de que el manual debe registrar las vacaciones producidas.

Los manuales libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad , la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de un manual. En muchos organismos públicos y privados se considera que los manuales administrativos son una obligación.

La importancia de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

Para realizar las funciones y alcanzar los fines es necesario un trabajo; éste se desintegra (por medio de la división del trabajo) y de esta manera se crean las distintas unidades orgánicas. Tales unidades expresan la naturaleza del trabajo y de las labores, lo cual permite la creación de unidades prácticas.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, como por ejemplo: de comunicación , de decisión, de comparación, de corrección, etcétera; además, sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

En el desarrollo de los organismos sociales, medianos, grandes y muy grandes, se observa que existen dos razones impulsoras a estructurar y organizar:

El tamaño del organismo social: Se refiere al número de personas que la integran y la diferencia de actividades en relación a la descomposición de las tareas. El papel central de tal empresa es el de proporcionar un servicio de distribución. Las actividades principales serán: ventas, caja, disposición de departamentos, compras, almacén, personal, contabilidad, publicidad y crédito y cobranza.

FUNCIONES

La operación de la división del trabajo logra la desintegración de éste y facilita la asignación de la autoridad y responsabilidad y es una variable dependiente de la variable "deberes". En otros términos, la cantidad y la calidad de los deberes de una

unidad o de un puesto determinan el grado de responsabilidad y de autoridad correspondiente.

Las funciones constituyen la acción innata de la empresa en general representan los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización tenga existencia y vigencia.

Se puede definir a la "función" como agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

Los organismos sociales son un agrupamiento de las principales actividades necesarias: producción, comercialización, finanzas, personal. Para llevar a cabo los planes a través de éstas, hay las relaciones jerárquicas entre los jefes y subordinados.

ACTIVIDADES

Es necesario recopilar todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo.

Se puede definir a las "actividades" como son la cantidad de trabajo específico que debe realizar una cantidad o una persona para que puedan realizar funciones.

De esta manera, se puede alcanzar los planes y objetivos de la empresa; por ejemplo, para cumplir la función de comprar en una organización, es necesario un conjunto de actividades, las cuales ejecutan las subunidades de un departamento de compras, tal como "abastecimiento", el cual suministra de materiales a otros departamentos para su adecuada operación. De esta manera, opera un proceso de desintegración orgánica que va desde la función para concretarse en actividades y éstas en las más pequeñas tareas.

OBLIGACIONES O DEBERES

Las actividades de un puesto se expresan y se especifican en forma de obligaciones. Las personas que ocupan una unidad orgánica están obligadas a efectuar esas actividades, condicionadas por esos deberes.

Las "obligaciones" son las actividades que tiene que realizar un individuo por el puesto que ocupa en la organización.

Las obligaciones recaen sobre el subordinado para obedecer las órdenes, instrucciones (una obligación es y se ordena como un trabajo, una tarea que hay que realizar). De ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sean la realización coordinada, y orgánica de las actividades y consecuentemente, de las funciones.

RESPONSABILIDADES

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas fijadas.

La “responsabilidad” es la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados. La responsabilidad no se puede delegar .

3.1 GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN

A fin de ayudar a visualizar las principales relaciones de la organización formal nos podemos auxiliar por medio del uso de organigramas.

Consiste en “ una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad a “quién tiene autoridad sobre quién”.

3.1.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

El arreglo acostumbrado de un organigrama consiste en mostrar las funciones operacionales principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes. En la práctica, se sigue un proceso para la elaboración de organigrama, abarcando los siguientes pasos:

- a) Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
- b) Compararla contra una lista de comprobación.
- c) Preparar los cuadros o plantillas.
- d) Confeccionar el organigrama.

Lista de comprobación. Consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes, entre las que están:

- ¿Es necesaria la función para la organización ?
- ¿ Describir la función y subfunciones principales?
- ¿ En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿ A qué función deberá informar función ?
- ¿ Qué funciones deberán informar a esta función ?

CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA

Un organigrama debe contener básicamente los siguientes datos:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades (nombre del organismo y la función que se define).
- Nombre de quién elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Autorización del organigrama (de la alta dirección, y del responsable de la función).
- Explicación de la simbología utilizada (líneas de coordinación, asesoría).

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas los podemos clasificar de acuerdo a arreglos convencionales. Las funciones que se desempeñen, su agrupamiento y sus relaciones entre una y otra quedan indicadas en el organigrama.

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Por su contenido	Estructurales	Muestran sólo la estructura administrativa del organismo.
	Funcionales	Indican, además de las unidades y relaciones, las principales funciones de los departamentos.
	Integración de puestos	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

<p>Por su ámbito de aplicación</p>	<p>Generales</p> <p>Específicos</p>	<p>Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.</p> <p>Representan la organización de un departamento o sección de empresa.</p>
<p>Por su presentación</p>	<p>Verticales</p> <p>Horizontales</p> <p>Mixtos</p> <p>De bloque</p> <p>Circular</p>	<p>Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.</p> <p>Representación a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular al extremo izquierdo.</p> <p>Representa a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales.</p> <p>Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades de espacios.</p> <p>Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.</p>

3.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El objeto principal , acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etcétera, para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

Duhalt Kraus Miguel A. lo define como “ Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobres historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Terry G.R. en cambio dice que es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Por lo que se llega a la conclusión de que un manual es: “Un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

OBJETIVOS DE LOS MANUALES

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coayudar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

<p>Por su contenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. <p>Manual de Historia del organismo Manual de organización Manual de políticas Manual de procedimientos Manual de contenido: por ejemplo políticas y procedimientos ; historia y organización Manual de adiestramiento o instructivo Manual técnico</p>
<p>Por función específica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a una función operacional específica a tratar. <p>Manual de producción Manual de compras Manual de ventas Manual de finanzas Manual de crédito y cobranza Manual de personal Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)</p>

PROCESO DE ELABORACIÓN

En esta parte se proporcionan lineamientos para la elaboración de los manuales administrativos. Aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales , de acuerdo a criterios específicos.

- a) Recopilación de la información
- b) Procesamiento de la información
- c) Redacción
- d) Elaboración de gráficas
- e) Formato y composición
- f) Revisión y aprobación
- g) Distribución y control

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO "GRUPO NÁJERA"

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El grupo Nájera de remonta a 25 años atrás en el año de 1976, donde trabajando los hermanos Domingo, Ignacio y Vicenta Nájera reúnen su capital para formar una pequeña Miscelánea en donde se vendía todo tipo de abarrotes, lácteos, pan, verduras, productos de limpieza, juguetes, refacciones de bicicletas, plásticos, productos de mercería y perfumería .

Como en cualquier miscelánea bien surtida se contaba de todo y poco. En el año 1978 decidieron sus inversionistas reducir su cartera de productos y enfocarse a los productos de abarrotes para ampliar el tamaño de la empresa, dedicándose a la comercialización de menudeo y medio mayoreo en donde surtía a las casas y misceláneas aledañas a la comunidad de San Martín Texmelucan , Puebla. Después de ser miscelánea de la esquina y la tienda de la manzana llega a conformarse el Grupo Nájera que a seguido con la esencia de su servicio: ofrecer todo tipo de abarrotes, vinos, licores, productos de jarcería, semillas y una amplia diversidad de artículos que se necesita en la casa.

En Grupo Nájera tiene con la filosofía de que el cliente es primero, por ello nos esforzamos en su satisfacción pues “ Un cliente satisfecho es un cliente para siempre ”.



4.2. MANUAL DE INDUCCIÓN

Grupo Nájera les da la más cordial bienvenida, esperando sera parte de este exitoso equipo de trabajo, que iniciaron en el mes de agosto de 1978 por los hermanos Nájera, primero como con el mayor surtido de la localidad, y después y hasta la fecha en una tienda de abarrotes de mayoreo, medio mayoreo y menudo con gran aceptación y preferencia de los dueños de las misceláneas, amas de casa y empresas no sólo de la localidad sino de la región.

Al proporcionar un extenso surtido y un servicio excepcional Grupo Nájera se está posicionando en el mercado.

4.2.1 PLANEACION

En la planeación se dará a conocer el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios básicos que habrá de orientar a Grupo Nájera.

La eficiencia se regirá a nuestra organización dependerá de la magnitud de nuestra misión, visión, valores, objetivos, reglas, políticas y estrategias. La forma en que nuestros colaboradores hagan como suya la planeación de la empresa será el éxito de todos.

4.2.1.1 MISIÓN

La misión de Grupo Nájera es ser líder en el abastecimiento de tiendas de abarrotes, instituciones, empresas y hogares, con el mayor surtido, mejor precio, una inigualable atención y servicio con la ayuda de nuestros colaboradores. Grupo Nájera está comprometido a cubrir el 100 % de las expectativas de nuestros clientes.

4.2.1.2 EN LO QUE CREE GRUPO NÁJERA

- Creemos que nuestros clientes son la razón por la cual existimos como Grupo.
- Creemos que el cliente debe recibir exactamente lo que se le promete.
- Creemos que debemos dar a nuestro cliente la imagen profesional a través de nuestro servicio, trato y buenos productos.
- Creemos en la importancia de cuidar las instalaciones, equipo de trabajo así como la mercancías para ofrecer un servicio de calidad.

- Creemos en ti colaborador para seguir atendiendo al numero uno “El cliente”
- Creemos en ti Cliente, ya que con tu ayuda das oportunidad de esforzarnos más cada día.
- Creemos en que “Un cliente satisfecho es un cliente para siempre . . . !”

4.2.1.3 VALORES

- **ATENCIÓN Y SERVICIO.** Grupo Nájera tiene como principal valor tratar al cliente como lo más importante, siempre buscando su satisfacción.
- **RESPECTO.** Valor que rige nuestra atmósfera de trabajo. El respeto hacia el cliente y compañeros hace el ambiente de armonía , reconociendo las habilidades físicas, intelectuales, laborales y posiciones jerárquicas de cada uno de los colaboradores.
- **HONESTIDAD.** Siempre la verdad con todos nuestros colaboradores, proveedores y clientes de la postura ante alguna situación .
- **COMPROMISO.** Con todos los que forman este Grupo, a dar lo mejor de nosotros para cumplir y lograr la entera satisfacción del cliente, colaboradores y proveedores.
- **TRABAJO.** Trabajar arduamente para cubrir las expectativas y metas del Grupo.

4.2.1.4 VISIÓN

Abastecer a toda la comunidad (tiendas, Instituciones, empresas y hogares) de la región de nuestra extensa lista de productos, con la mayor atención y mejor precio.

4.2.1.5 OBJETIVOS GENERALES.

- Lograr la máxima rentabilidad para asegurar el cumplimiento de nuestra carga financiera.
- Arraigar y desarrollar a nuestros colaboradores.

- Asegurar la eficiencia en el mantenimiento de nuestras instalaciones y equipo que utilizamos para ofrecer el servicio que nos identifica.
- Hacer clientes fieles capacitando y orientando para incrementar sus utilidades.
- Asegurar la excelencia en el servicio, atención , surtido y precio a nuestros clientes

4.2.1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer todos los servicios de Grupo Nájera.
- Lograr que los colaboradores conozcan la carpeta de producto de venta.
- Mantener una comunicación de retroalimentación de proveedores, Grupo, colaboradores y clientes.
- Mantener instalaciones de trabajo y equipo en buen estado y limpias.

4.2.1.7. POLÍTICAS.

- Todos los colaboradores deben tener presente la misión de Grupo Nájera.
- Cumplir con los compromisos hechos por nosotros, nuestros compañeros y como Grupo a nuestros clientes.
- Lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- Cuidar en todo aspecto las instalaciones, equipo y mercancía del Grupo porque gracias a esto subsistimos como organización.
- Trabajar en equipo.
- Atender al cliente y ayudarlo en todo momento.
- Todos los colaboradores deben presentarse puntualmente al desempeño de su trabajo.
- Los colaboradores deben contar con buena presentación y puleros.

4.2.1.8 REGLAS

- Presentarse puntualmente al desempeño de sus actividades.
- Cuidar el equipo y herramientas de trabajo.
- Cuidado en nuestra presentación en el trabajo.
- Los colaboradores deberán cumplir con las indicaciones dentro de almacén.
- El uniforme deberá estar limpio.

- Cada encargado de área deberá asegurar la limpieza de está.
- Cumplir con los procedimientos y estándares de servicio, atención y calidad.
- Atender al cliente antes que cualquier otro asunto.
- Evitar palabras altisonantes dentro su trabajo.

4.2.1.9 ESTRATEGIAS

En el suministro de abarrotes las misceláneas, amas de hogar y empresas encontrarán en Grupo Nájera lo que desean: excelente atención y ahorro, gracias a nuestro personal previamente capacitado para servir, por que nuestro pilar es “el cliente”.

Se crearán formatos internos especiales para el control de los recursos financieros, humanos y tecnológicos mediante los cuales se tendrá un situación verídica de la empresa.

Se realizarán manuales de inducción al trabajo, de esta forma el personal sabrá sus funciones, obligaciones, responsabilidades, su personal a cargo y superiores, así como la información que es necesaria para la evaluación de su trabajo.

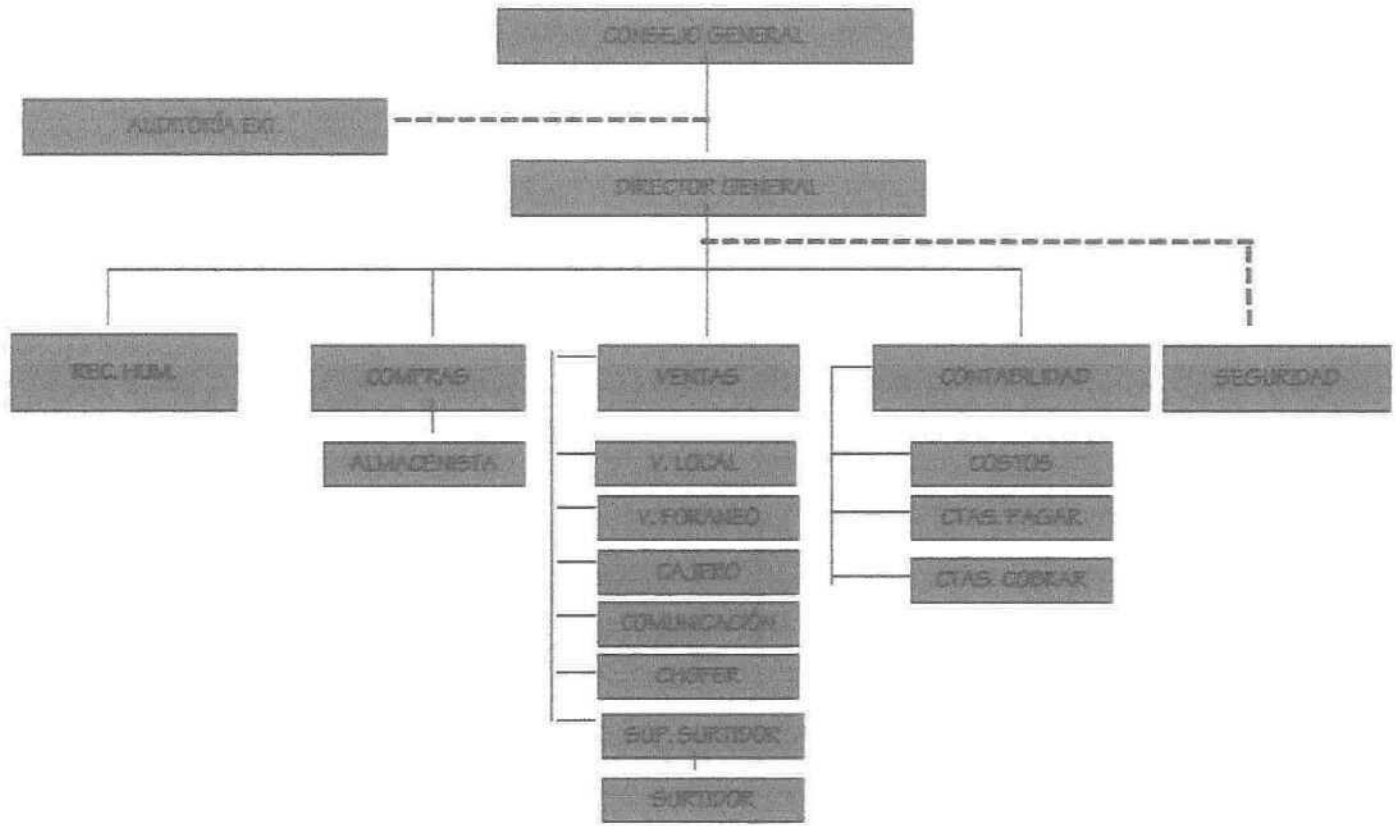
4.2.2 ORGANIZACIÓN

En esta etapa identificaremos la estructura jerárquica de Grupo Nájera y cada uno de sus puestos así como la descripción de ellos para eficientar los planes de corto, mediano y largo plazo, logrando así eficiencia en el trabajo, de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

La organización favorecerá al adecuado empleo de los recursos para ofrecer una servicio y atención de calidad.

4.2.2 ORGANIZACIÓN
4.2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA DE GRUPO NÁJERA



Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

DIRECCIÓN GENERAL

Nombre del puesto Director General

Departamento Dirección General **Ocupantes** 1

Reporta a (puesto) Consejo General

Puestos que le reportan Compras, Ventas, Contabilidad y Recursos Humanos

Descripción generica Llevar acabo la planeación, organización, dirección, integración y control de todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa.

Edad 28 - 40 **Sexo** Indistinto **Estado civil** Indistinto

Presentación Pulcra y formal **Licencia de manejo** Chofer

Escolaridad Licenciatura en contabilidad o administración

Otros estudios Contabilidad y auditoría

Habilidades

1. Facilidad para el trato social y comunicación.
2. Dotes de mando y organización.
3. Capacidad de reacción ante los problemas.
4. Capacidad de laborar en equipo.

Experiencia

1. Formación profesional avanzada en su área.
2. Conocimiento de procedimientos de la empresa.
3. Técnicas de protocolo.
4. Manejo de paquetería empresarial.

Años de experiencia 3

Funciones diarias

1. Control actividades financieras de la empresa.
2. Recibe y analiza la información por los departamentos.
3. Cumple con los procedimientos administrativos previstos por cada departamento.
4. Da seguimiento a las anomalías en servicio y funcionamiento de la empresa.
5. Realiza recorrido por las instalaciones.
6. Verifica y autoriza el flujo de efectivo.

Funciones periódicas

1. Realiza juntas de operaciones y de evaluaciones de resultados.
2. Realiza juntas con jefes de departamento y con el Consejo General.
3. Asiste a cursos de capacitación.
4. Revisa compromisos con proveedores.
5. Realiza comparativos de abarrotos semanalmente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

DIRECCIÓN GENERAL

Funciones periódicas

6. Realiza proyectos para desarrollo de la empresa.

Funciones eventuales

1. Notifica la situación financiera y laboral ante Consejo General.
2. Presenta proyectos de crecimiento de la empresa.

Responsabilidad de equipo

Oficina, computadora, calculadora y teléfono.

Rel. int. con quién

1. Compras.
2. Ventas.
3. Contabilidad.
4. Recursos humanos.
5. Consejo General.

Rel. int. para qué

1. Verificar las compras realizadas y por realizar.
2. Verificar los ingresos de la empresa.
3. Analizar la situación de la empresa.
4. Verificar las condiciones de trabajo.
5. Informar de la situación de la empresa.

Rel. ext. con quién

1. Auditoría externa.
2. Seguridad.

Rel. ext. para qué

1. Tomar decisiones de funcionamiento.
2. Pedir personal de seguridad.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

RECURSOS HUMANOS

Nombre del puesto Jefe de Recursos Humanos

Departamento Recursos Humanos **Ocupantes** 1

Reporta a (puesto) Director General

Puestos que le reportan Asistente de Compras y Recursos Humanos

Descripción genérica

Obtienen , desarrollan , utilizan , evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores activos para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada , asesorando a los diferentes departamentos en sus necesidades.

Edad 25-30 **Sexo** Indistinto **Estado civil** Indistinto

Presentación Excelente presentación y cuidado de aseo personal. **Licencia de manejo** Automovilista

Escolaridad Licenciatura en Administración

Otros estudios Contabilidad

Habilidades

1. Trato con el personal y comunicación.
2. Don de mando y organización.
3. Capacidad para formar equipos de trabajo.
4. Actitud de Servicio.
5. Evaluación del desempeño del personal.

Experiencia

1. Realizar grupos de trabajo.
2. Elaborar nómina.
3. Manejo de personal.
4. Reclutamiento, selección y capacitación de personal.
5. Reacción ante problemas de índole laboral con el personal.
6. Realización e investigación de programas de capacitación y adiestramiento.
7. Verificar los resultados de la capacitación y adiestramiento.

Años de experiencia 1

Funciones diarias

1. Llevar control de asistencia del personal.
2. Supervisión de personal.

Funciones periódicas

1. Reclutamiento, selección y capacitación.
2. Realizar pagos de prestaciones (IMSS, INFONAVIT y SAR).
3. Calcular el PTU.
4. Calcular nómina.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

RECURSOS HUMANOS

Funciones eventuales	1. Elabora evaluaciones de desempeño del personal.
Responsabilidad de equipo	Computadoras, calculadoras y mantenimiento de recursos humanos.
Rel. Int. con quién	1. Ventas 2. Cuentas por pagar 3. Compras
Rel. Int. para qué	1. Programar cursos de capacitación. 2. Calcular la nómina. 3. Requisición de la suministros.
Rel. ext.con quién	1. Instituciones de capacitación. 2. Medios de comunicación.
Rel. ext. para qué	1. Llevar cursos de capacitación a la empresa. 2. Solitud de personal.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

COMPRAS

Nombre del puesto Jefe de Compras

Departamento Compras **Ocupantes** 1

Reporta a (puesto) Director General

Puestos que le reportan Asistente, almacenista, vendedores.

Descripción genérica Realiza las compras de Grupo Nájera en general.

Edad 25 **Sexo** Indistinto **Estado civil** Indistinto

Presentación Con pulcritud, excelente presentación. **Licencia de manejo** Chofer

Escolaridad Licenciatura o técnico terminal en Administración o contabilidad.

Otros estudios Computación

Habilidades

1. Negociar con proveedores.
2. Manejar las mejores condiciones de pago.
3. Conocer calidad y temporalidades de productos.
4. Don de mando y organizar equipos de trabajo.

Experiencia

1. Realizar compras (productos y equipo en general).
2. Cotizar y realizar comparativos.
3. Elaboración de reportes de precios.
4. Conocer el mercado local y foráneo.

Años de experiencia 1

Funciones diarias

1. Recopilar las requisiciones por surtir.
2. Realizar cotizaciones de las requisiciones.
3. Elaborar órdenes de compra.
4. Revisá las facturas.
5. Asignar fecha de compra de cada producto, así como el día de entrada al almacén y de pago.
6. Realizar pedidos del día en general.
7. Realizar pagos del día.
8. Compara precios y elige al proveedor según el mejor costo y condiciones de pago.
9. Verificar la caducidad de los productos que ingresan al almacén.

Funciones periódicas

1. Realiza comparativos de precios de proveedor semanalmente.
2. Mantiene vigente cada demanda de la cartera de los proveedores.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

COMPRAS

Funciones periódicas

3. Revisa los compromisos con los proveedores por semana y mensual.

4. Revisa la proyecciones de ventas por semana para así realizar las compras requeridas de acuerdo al ingreso estimado.

5. Colaborar para realizar inventario bi-mensual.

Funciones eventuales

Realizar chequeo de las instalaciones y equipo utilizado para de almacenaje.

Responsabilidad de instalación

Oficina de compras

Responsabilidad de equipo

Teléfonos, calculadoras, máquina de escribir, computadora y equipo en general.

Rel. int. con quién

1. Contabilidad.
2. Ventas.
3. Recursos humanos.
4. Director General.
5. Almacén

Rel. Int. para qué

1. Para solicitar cheques.
2. Para solicitar la lista de productos que los piden y no tiene el almacén.
Para solicitar la proyección de ventas y así realizar las compras.
3. Para solicitar personal en caso de necesario.
4. Para dar Información de cotizaciones, pedidos y tiempos de los productos.
5. Para solicitar la requisición de productos que faltan o de poca existencia.

Rel. ext.con quién

1. Proveedores locales y foráneos.
2. Crédito y cobranza de otras de empresas.

Rel. Ext.. para qué

1. Para cotizar, comparar los productos que sean solicitados.
2. Para checar pagos con proveedores y para negociar con ellos el crédito.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

COMPRAS

Nombre del puesto Almacenista

Departamento Compras **Ocupantes**

Reporta a (puesto) Jefe de compras, Jefe de Ventas, Vendedores, Surtidores.

Puestos que le reportan Surtidores

Descripción genérica Almacenar la mercancía en su respectivo orden .

Edad 20 - 30 **Sexo** Masculino **Estado civil** Indistinto

Presentación Aseo personal y uniformado **Licencia de manejo**

Escolaridad Preparatoria

Otros estudios Procedimientos de almacenaje de mercancía, control de inventarios.

Habilidades

1. Organizar actividades del área.
2. Crear equipo de trabajo.
3. Comunicación y trato con los clientes.
4. Don de mando.
5. Reacción rápida ante los problemas.

Experiencia

1. Formación profesional de almacenes.
2. Manejo de almacenamiento de productos perecederos.
3. Manejo de personal.
4. Técnica de almacenaje.

Años de experiencia 1

Funciones diarias

1. Supervisa la existencia física de mercancía.
2. Verifica la limpieza en áreas de almacenaje.
3. Verifica la distribución de mercancías en almacenes de acuerdo a su origen.
4. Verifica la actitud de los surtidores.
5. Dar seguimiento a las políticas y procedimientos del área.
6. Apoya a los surtidores de mercancía (sólo en casos especiales).
7. Mantiene su área de trabajo limpio.
8. Recibir, estibar y hacer lugar para la mercancía que llega al almacén.

Funciones periódicas

1. Verifica el mantenimiento del equipo de trabajo.
2. Elabora pedidos foráneos.
3. Supervisa la correcta rotación de productos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

COMPRAS

Funciones periódicas

4. Asiste y apoya en los inventarios.
5. Realiza conteo de mercancía.

Funciones eventuales

1. Verifica la mercancía de lento desplazamiento.

Responsabilidad de equipo

Equipo de almacenamiento.

Rel. int. con quién

1. Compra.
2. Vendedores.

Rel. Int. para qué

1. Proporcionar lista de faltantes y productos de poca existencia.
2. Incrementar la oferta de productos de desplazamiento lento.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Nombre del puesto Jefe de Ventas

Departamento Ventas **Ocupantes** 1

Reporta a (puesto) Director General

Puestos que le reportan Vendedores, chofer, supervisor de surtidores, cajero.

Descripción genérica Coordina los recursos humanos, materiales y económicos para asegurar que los productos y servicio que se ofrecen al cliente sea preciso y en el menor tiempo.

Edad 24 - 35 **Sexo** Indistinto **Estado civil** Indistinto

Presentación Excelente presentación y aseo personal **Licencia de manejo** Chofer

Escolaridad Licenciatura en mercadotecnia o administración.

Otros estudios Computación

Habilidades

1. Trato social, comunicación.
2. Crear equipos de trabajo.
3. Manejo de personal.
4. Liderazgo.
5. Reacción rápida a problemas y quejas.
6. Manejo de situaciones difíciles bajo presión.
7. Colaborar con otros departamentos.
8. Generar y difundir ofertas y promociones.
9. Realizar programas de crecimiento organizacional.
10. Realizar programas de distribución y desplazamiento de mercancía.

Experiencia

1. Conocer el mercado local y foráneo.
2. Elaborar estrategias mercadológicas.
3. Costos.
4. Manejo de personal.
5. Ventas.
6. Entradas y salida de productos.

Años de experiencia 2

Funciones diarias

1. Verificar la operación eficaz y oportuna del departamento.
2. Supervisar procedimientos del departamento y apoyar en éstos.
3. Verificar el inicio de actividades del departamento.
4. Supervisar el desempeño de sus subordinados.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Funciones diarias

5. Supervisar el cuidado de equipo, instalaciones y limpieza del área de mostrador.
6. Seguimiento a cada cuenta de los clientes.
7. Verifica llenado de los stands de mercancía.
8. Verifica la presentación personal del cajero, vendedores y surtidores.
9. Realiza juntas periódicas con su personal a cargo.
10. Verificar la rotación de productos.
11. Realizar corte de caja al cajero y los repartidores.
12. Organizar a los vendedores foráneos y mostrador en los diferentes puntos de venta.
13. Supervisar la salida de vehículos con y sin mercancía.
14. Asigna el vehículo y chofer en el cual se enviará mercancía.

Funciones periódicas

1. Verificar los inventarios.
2. Elaborar requisiciones de almacén.
3. Elaborar proyecciones de ventas.
4. Asiste a juntas de operación y protocolo.
5. Capacitación.
6. Actualizar catálogo de ventas.

Funciones eventuales

1. Manejo de sobreventa.
2. Elaborar requisiciones de mercancía.
3. Supervisa el servicio y precio a clientes fallados en otras empresas.

Responsabilidad de equipo

1. Equipo de cómputo, teléfonos, radios, calculadoras, básculas, mostradores.

Rel. int. con quién

1. Compras.
2. Almacén.
3. Recursos humanos.
4. Chofer.
5. Supervisor de surtidores.
6. Seguridad.

Rel. int. para qué

1. Requirir los productos faltantes y de poca existencia.
2. Verificar la existencia de productos.
3. Requerir personal en caso de ser necesario; otorgar permisos para faltar al trabajo.
4. Asignar su ruta y vehículo para el envío de mercancía.
5. Hacer entrega de pedidos para enviar.
6. Asignar el vehículo o área para custodiar.

Rel. ext. con quién

1. Medio de comunicación.

Rel. ext. para qué

1. Difundir las ofertas y servicios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Nombre del puesto

Departamento **Ocupantes**

Reporta a (puesto)

Puestos que le reportan

Descripción genérica

Edad **Sexo** **Estado civil**

Presentación **Licencia de manejo**

Escolaridad

Otros estudios

Habilidades

Experiencia

Años de experiencia

Funciones diarias

Funciones periódicas

Funciones eventuales

Responsabilidad de equipo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

tel. int. con quién

1. Almacén
2. Cajero
3. Jefe de ventas
4. Supervisor de surtidores

tel. int. para qué

1. Verificar la existencia y caducidad de mercancía.
2. Reportar la forma de pago del cliente.
3. Control de inventarios de mercancía, equipo y papelería.
4. Verificar la atención del cliente.

tel. ext. con quién

1. Cliente

tel. ext. para qué

1. Para brindar un excelente servicio de surtido de abarrotes.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Nombre del puesto

Departamento **Ocupantes**

Reporta a (puesto)

Puestos que le reportan

Descripción genérica

Edad **Sexo** **Estado civil**

Presentación **Licencia de manejo**

Escolaridad

Otros estudios

Habilidades

Experiencia

Años de experiencia

Funciones diarias

Funciones periódicas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Funciones eventuales

1. Apoyar en mostrador.

Responsabilidad de equipo

1. Vehículo y radio.

Rel. int. con quién

1. Almacén
2. Cajero
3. Jefe de ventas
4. Supervisor de surtidores
5. Cuentas por cobrar

Rel. int. para qué

1. Verificar la existencia y caducidad de mercancía.
2. Reportar la forma de pago del cliente.
3. Control de inventarios de mercancía, equipo y papelería.
4. Verificar la atención del cliente.
5. Para verificar las cuentas de crédito de los clientes.

Rel. ext. con quién

1. Cliente
2. Taller mecánico

Rel. ext. para qué

1. Para brindar un excelente servicio de surtido de abarrotes.
2. Reportar la falla del vehículo para su reparación.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Nombre del puesto

Departamento **Ocupantes**

Reporta a (puesto)

Puestos que le reportan

Descripción genérica

Edad **Sexo** **Estado civil**

Presentación **Licencia de manejo**

Escolaridad

Otros estudios

Habilidades

1. Manejo de máquina registradora.
2. Facilidad para el trato social.
3. Capacidad de reacción ante los problemas.
4. Capacidad de colaborar con otros departamentos.
5. Organizar documentos de trabajo.

Experiencia

1. Conocimiento de procedimientos de cobro.
2. Elaborar reportes de ventas.
3. Atención al cliente.

Años de experiencia

Funciones diarias

1. Revisar el funcionamiento de su equipo.
2. Revisar el efectivo en caja.
3. Cobrar el importe de la factura o bien realizar pagaré.
4. Realizar pagos previamente autorizados.
5. Preparar lo requerido para arqueo de caja.
6. Realizar reporte de corte de caja.
7. Aseo de su equipo.

Funciones periódicas

1. Realizar reporte de corte de caja semanal y mensual.
2. Solicitar mantenimiento profundo a su equipo.

Funciones eventuales

1. Elaborar notas de crédito y pasarlas a jefe de ventas.
2. Apoyar a realizar inventarios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Responsabilidad de equipo

Computadora, registradora y calculadora.

Rel. int. con quién

1. Jefe de ventas
2. Vendedores
3. Cuentas por cobrar

Rel. int. para qué

1. Dar reporte de ventas y realización de corte de caja.
2. Pedir información del plazo de pago (si es crédito).
3. Pedir autorización de extender un crédito y/o renovar.

Rel. ext. con quién

1. Cliente

Rel. ext. para qué

1. Solicitar forma de pago, entregar formato de comentarios y sugerencias.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Nombre del puesto

Departamento **Ocupantes**

Reporta a (puesto)

Puestos que le reportan

Descripción genérica

Edad **Sexo** **Estado civil**

Presentación **Licencia de manejo**

Escolaridad

Otros estudios

Habilidades

1. Persuasivo.
2. Don de mando y organización.
3. Actitud de servicio.
4. Flexibilidad de horario.
5. Reacción rápida ante problemas.

Experiencia

1. Manejo de unidades de carga.
2. Mecánica general.
3. Transporte de mercancía de cuidado (lácteos, vinos y licores, productos frágiles).

Años de experiencia

Funciones diarias

1. Verificar su unidad a cargo (reportaría en caso de algún desperfecto).
2. Verificar su equipo y herramientas.
3. Al salir con su unidad solicitar radio.
4. Apoyo para repartir pedidos.

Funciones periódicas

1. Llevar el vehículo al taller para mantenimiento (previa autorización).
2. Verificar el estado de la unidad.

Funciones eventuales

Responsabilidad de equipo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

tel. int. con quién

1. Jefe de ventas
2. Vendedores
3. Supervisor de surtidores
4. Compras

tel. int. para qué

1. Designación de la unidad y radio a cargo.
2. Orientación del domicilio del cliente.
3. Conomlento de la ruta.
4. Recoger mercancía comprada.

tel. ext. con quién

1. Taller mecánico
2. Cliente
3. Proveedor

tel. ext. para qué

1. Reparación del vehículo.
2. Entrega de mercancía.
3. Recepción de mercancía.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

Ventas

Nombre del puesto Comunicación

Departamento Ventas **Ocupantes** 1

Reporta a (puesto) Jefe de ventas

Puestos que le reportan Jefe de ventas, compras y supervisor de surtidores.

Descripción genérica Coordina los recursos materiales para así asegurar una comunicación de radios, teléfonos y fax.

Edad 20-25 **Sexo** femenino **Estado civil** Indistinto

Presentación Aseo personal y uniforme completo **Licencia de manejo**

Escolaridad Preparatoria

Otros estudios Contabilidad

Habilidades
1. Trato Social y Comunicación.
2. Actitud de Servicio.
3. Don de mando y organización.
4. Capacidad para formar equipo de trabajo.

Experiencia
Manejo de Radios, teléfono y fax.
Conocimientos en contabilidad.

Años de experiencia 1

Funciones diarias
1. Atender las llamadas de teléfono y radios.
2. Revisar el funcionamiento de teléfonos y radios.
3. Reporta fallas de teléfonos y radios.
4. Realiza escritos (como avisos).

Funciones periódicas
1. Revisa batería de los equipos.
2. Supervisa la revisión de la red en los radios.
3. Verifica los recibos de los radios y teléfonos que coincidan con su reporte.

Funciones eventuales Checa pagos de Líneas Telefónicas y radios.

Responsabilidad de equipo Equipo técnico, teléfono, fax y radios.

Rel. int. con quién
1. Surtidores
2. Cuentas por pagar

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

Ventas

rel. int. con quién

3. Vendedores
4. Jefe del departamento de ventas y compras

rel. int. para qué

1. Notificar llamados y reportarse con su superior.
2. Pago de servicios.
3. Informar un cambio de precio de última hora.
4. Realizar escritos.

rel. ext. con quién

1. Empresa de telefonía.
2. Empresa de radios.

rel. ext. para qué

1. Soporte técnico.
2. Reporte de fallas del equipo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Nombre del puesto Supervisor de surtidores

Departamento Ventas **Ocupantes** 2

Reporta a (puesto) Jefe de ventas y jefe de compras

Puestos que le reportan

Descripción genérica Revisar con atención en el surtido de la mercancía.

Edad 25 - 35 **Sexo** Masculino **Estado civil** Indistinto

Presentación Buena presentación y aseo personal. **Licencia de manejo**

Escolaridad Preparatoria.

Otros estudios

Habilidades

1. Don de mando y organización.
2. Trato personal.
3. Crear equipos de trabajo.
4. Reacción rápida ante problemas.
5. Actitud de servicio.
6. Control y surtido de mercancía.

Experiencia

1. Atención al cliente.
2. Surtido de mercancía.
3. Almacenista de mercancía perecedera y no perecedera.

Años de experiencia 1

Funciones diarias

1. Verificar la correcta utilización de equipo de los surtidores.
2. Distribuir a los surtidores en las diversas labores del día.
3. Pedir la mercancía de las facturas a los surtidores.
4. Verificar el artículo de salida que pidió el cliente en presentación, tamaño, aroma o sabor.
5. Verificar el trabajo de los surtidores.
6. Verificar el aseo del área de surtido.
7. Realizar juntas con su personal a cargo.

Funciones periódicas 1. Adiestrar al personal a cuidado de mercancía y equipo.

Funciones eventuales

1. Apoyo en la toma de inventario.
2. Solicitar mantenimiento general al equipo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Responsabilidad de equipo

Area de surtido de mercancía.

Rel. int. con quién

1. Jefe de Ventas

Rel. int. para qué

1. Entrega de la evaluación de desempeño de los surtidores, pedir permiso, notificación de existencia de productos y solicitar mantenimiento para el equipo.

Rel. ext. con quién

1. Cliente.

Rel. ext. para qué

1. Entregar los productos que pidió al vendedor.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

Nombre del puesto

Departamento **Ocupantes**

Reporta a (puesto)

Puestos que le reportan

Descripción genérica

Edad **Sexo** **Estado civil**

Presentación **Licencia de manejo**

Escolaridad

Otros estudios

Habilidades

1. Organizado.
2. Cooperar con otros departamentos.
3. Trato personal.
4. Reacción rápida ante problemas.
5. Buena condición física.
6. Actitud de servicio.

Experiencia

1. Conocimiento de productos de abarrotes.
2. Surtido de abarrotes.

Años de experiencia

Funciones diarias

1. Limpieza de pasillos.
2. Abrir y cerrar cortinas.
3. Colocar su equipo de trabajo (plataformas, patines y diablos) en su lugar.
4. Surtir facturas de los clientes.

Funciones periódicas

Funciones eventuales

Responsabilidad de equipo

Rel. Int. con quién

1. Supervisor de surtidores
2. Jefe de ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

VENTAS

rel. int. con quién

3. Vendedores

rel. int. para qué

1. Verificar la entrega de mercancía conforme a su factura.
2. Permisos y ascensos.
3. Notificar la existencia de productos.

rel. ext. con quién

1. Cliente

rel. ext. para qué

1. Verificar que la mercancía que se pidió es la que se entregó.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Nombre del puesto	Jefe de contabilidad		
Departamento	Contabilidad	Ocupantes	1
Reporta a (puesto)	Director general		
Puestos que le reportan	Ventas, compras, costos y cuentas por pagar		
Descripción genérica	Llevar la contabilidad en general		
Edad	25 - 38	Sexo	Indistinto
		Estado civil	Indistinto
Presentación	Excelente presentación	Licencia de manejo	
Escolaridad	Licenciatura de Contabilidad		
Otros estudios	Computación		
Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Don de mando y organización.2. Capacidad de colaborar con otros departamentos.3. Capacidad de reacción ante los problemas.4. De colaboración con otros departamentos.		
Experiencia	<ol style="list-style-type: none">1. Formación profesional en su área.2. Conocimientos de la ley.3. Normas mexicanas de la Ley tributaria.4. Elaboración de reportes.5. Negociar con instituciones de gobierno.		
	Años de experiencia	2	
Funciones diarias	<ol style="list-style-type: none">1. Contabilizar ingresos y egresos.		
Funciones periódicas	<ol style="list-style-type: none">1. Provisionar impuestos.2. Revisión de conciliaciones.3. Revisión de ingresos.4. Cuadro de depreciación.5. Realizar un estado financiero6. Realizar un estado de resultados.7. Realizar un estado de situación financieros.8. Verificar la existencia de requerimientos y solventarlos.9. Trámites antes instituciones de gobierno.10. Declaraciones anuales.11. Toma de inventarios.		

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Funciones periódicas

12. Compulsa con proveedores y bancos.

Funciones eventuales

1. Elaboración de estados financieros para solicitud de crédito.
2. Preparación y entrega de documentos para auditoría.

Responsabilidad de equipo

Oficina, equipo de cómputo, suministros y calculadoras.

Rel. int. con quién

1. Compras
2. Ventas
3. Caja
4. Recursos humanos
5. Costos
6. Cuentas por cobrar

Rel. int. para qué

1. Pedir facturas de compras con todos los requisitos.
2. Pedir los reportes necesarios de ingresos y clientes.
3. Solicitar los ingresos y egresos diarios.
4. Solicitar reportes de gastos y nómina.
5. Solicitar comprobantes y reportes de gastos.
6. Solicitar las conciliaciones.

Rel. ext. con quién

1. Instituciones de gobierno
2. Proveedores
3. Bancos
4. Clientes
5. Auditoría Externa

Rel. ext. para qué

1. Para realización de trámites, pagos y permiso.
2. Verificar las facturas.
3. Solicitud de documentos y solicitud de crédito.
4. Verificación de créditos.
5. Cumplir con las obligaciones ante la ley correctamente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Nombre del puesto Cuentas por pagar

Departamento Contabilidad **Ocupantes** 1

Reporta a (puesto) Jefe de contabilidad y Jefe de compras

Puestos que le reportan Jefe de compras, costos, recursos humanos y ventas.

Descripción genérica Solventar los compromisos financieros de la empresa.

Edad 23 - 35 **Sexo** Indistinto **Estado civil** Indistinto

Presentación Buen presentación e higiénica. **Licencia de manejo**

Escolaridad Licenciatura en contabilidad, técnico en administración o contabilidad.

Otros estudios Computación.

Habilidades

1. Don de mando y organización.
2. Organizar área de trabajo.
3. Comunicación y trato con otros departamentos.
4. Reacción rápida ante problemas.

Experiencia

1. Contabilidad general.
2. Manejo de paquetes empresariales.
3. Elaboración de reportes y calendarios.

Años de experiencia 1

Funciones diarias

1. Realizar pago a proveedores, instituciones, servicios y otros productos.
2. Realizar reporte de pagos diarios por la mañana y tarde.
3. Emisión de cheques.
4. Consultar saldos.
5. Programar pagos.
6. Verificar la cantidad de mercancía que llega contra la que se factura.

Funciones periódicas

1. Realizar calendario de pagos (cada tres días).
2. Solicitar cortes parciales (cada lunes).
3. Solicitar chequeras.
4. Declaración de mercancía asegurada.
5. Realizar conciliaciones.
6. Apoyar en la toma de inventario.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Funciones eventuales

1. Archivar documentos.
2. Elabora requisición de compras.
3. Apoyar en la captura y cambio de mercancía y precios.

Responsabilidad de equipo

1. Oficina, equipo de cómputo, calculadoras y oficina de archivo
2. Compras
3. Ventas
4. Recursos humanos

Rel. Int. para qué

1. Entrega de documentos para la contabilidad.
2. Recepción de facturas y dar autorización de compra.
3. Recepción de proyección de ventas y reporte de ventas.
4. Solicitar personal y pagar nómina.

Rel. ext.con quién

1. Proveedores
2. Bancos

Rel. ext. para qué

1. Realizar convenio en el tiempo de pago, verificar sus facturas, descontar notas de crédito, si existen.
2. Realizar el depósito correspondiente al compromiso con el proveedor.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Nombre del puesto Cuentas por cobrar

Departamento Contabilidad **Ocupantes** 1

Reporta a (puesto) Jefe de contabilidad

Puestos que le reportan Jefe de ventas y vendedores.

Descripción genérica Llevar la cuenta de los clientes que tiene crédito.

Edad 23 - 30 **Sexo** Indistinto **Estado civil** Indistinto

Presentación Buena presentación e higiénico. **Licencia de manejo**

Escolaridad Preparatoria o técnico en administración.

Otros estudios Computación

Habilidades

1. Don de mando y organización.
2. Capacidad de análisis.
3. Manejar condiciones de pago.
4. Negociar con el cliente.

Experiencia

1. Cobranzas
2. Elaboración de reportes.
3. Administración.
4. Ventas a crédito.

Años de experiencia 1

Funciones diarias

1. Verificar la cuentas de los clientes de crédito.
2. Realizar listado de crédito por ruta.
3. Verificar el pago conforme al plazo convenido.

Funciones periódicas

1. Análisis de historial del cliente para aumentar y disminuir su crédito.
2. Realizar reporte de las ventas a crédito.
3. Actualizar la base de datos de clientes a crédito.
4. Abrir y cerrar líneas de crédito.

Funciones eventuales

1. Eliminar clientes morosos de la base de datos.
2. Entregar documentos (pagarés) al buró de crédito.
3. Entrevistar al cliente para otorgar un crédito.

Responsabilidad de equipo Computadora, calculadoras y oficina.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Rel. int. con quién

1. Jefe de ventas
2. Compras

Rel. ext. con quién

1. Cliente
2. Buró de crédito
3. Otras empresas

Rel. ext. para qué

1. Requerir información para su línea de crédito.
2. Presentar documentos de clientes morosos.
3. Solicitar información acerca del cliente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Nombre del puesto

Departamento **Ocupantes**

Reporta a (puesto)

Puestos que le reportan

Descripción genérica

Edad **Sexo** **Estado civil**

Presentación **Licencia de manejo**

Escolaridad

Otros estudios

Habilidades

Experiencia

Años de experiencia

Funciones diarias

Funciones periódicas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DEPARTAMENTO

CONTABILIDAD

Funciones periódicas

4. Realizar reporte de gastos (gasolina y peajes).
5. Apoyar en la toma de inventarios.

Funciones eventuales

- Apoyar a cuentas por pagar en la emisión de cheques.

Responsabilidad de equipo

Computadora y calculadora

Rel. int. con quién

1. Compras
2. Almacén
3. Cuentas por pagar

Rel. int. para qué

1. Verifica precios de compra.
2. Supervisa entradas y salidas de almacén.
3. Entrega información de proveedores.

Rel. ext. con quién

1. Proveedores
2. Clientes externos
3. Bancos

Rel. ext. para qué

1. Para monitorear precios de compra , precios de venta , tener el mejor manejo del capital de la empresa.
2. Proporcionar el servicio de costeo.
3. Cumplir con las obligaciones financieras generadas por sus servicios.

4.2.3 INTEGRACIÓN

La integración es el proceso de reunir los recursos humanos, tecnológicos y financieros para el correcto funcionamiento, y así llevar a cabo la planeación y organización de acuerdo a lo estipulado, ya que nuestro objetivo será “contar con los recursos adecuados en el momento adecuado” siempre para lograr la superación de todos los colaboradores y de nuestra organización.

Grupo Nájera para ofrecer un adecuado servicio a nuestros colaboradores ha implementado un sistema de integración de recursos que consta de: planeación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y modificación de puestos.

4.2.3.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS

Cada departamento identificará sus necesidades de acuerdo a su actividades para cubrir las vacantes, ampliaciones y reducciones del departamento; de esta manera se cumplirá con la satisfacción del cliente interno y externo.

En la planeación de recursos humanos deberán coincidir la necesidades del departamento y del Grupo para que permitan lograr las metas establecidas como organización. La planeación la llevará a cabo cada jefe de departamento y autorizada por el Director general. El solicitante entregará un informe que contenga la información de por qué el cambio de acuerdo a lo planeado.

4.2.3.2 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal será llevado a cabo por el jefe de Recursos humanos mediante los diferentes medios de acuerdo con la vacante a cubrir: ya sea selección interna, escuelas y medios masivos comunicación (radio, periódico y anuncios). El aspirante a la vacante deberá cubrir con el perfil requerido por la empresa.

Para puestos directivos se dará preferencia al personal interno.

4.2.3.3 SELECCIÓN

La selección se hará mediante la recepción de una solicitud de empleo, entrevista formal, pruebas de habilidades, exámenes físicos y por último la oferta del empleo. Todo este proceso se realiza para conocer sus aptitudes, experiencia y antecedentes para que así el Jefe de Recursos humanos seleccione al aspirante idóneo en el puesto operativo (almacenista, supervisor de surtidores, surtidores, cajera, vendedores, comunicación, chofer, costos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar) y en el directivo (Jefes de departamentos) el Director general realizará una entrevista además de una serie de pruebas para comprobar si el aspirante está preparado para una jefatura y dirección de personal.

4.2.3.4 INDUCCIÓN

En la inducción al personal previamente seleccionado, se le dará a conocer la misión, visión, valores, objetivos, políticas y reglas de la empresa establecidos en el proceso de planeación de Grupo Nájera, además de sus obligaciones, responsabilidades, derechos y comunicación interdepartamental establecido en el proceso de organización.

4.2.3.5 CAPACITACIÓN

La capacitación se dará al inicio de su trabajo y periódicamente para el desempeño de sus labores eficientemente. En el momento que ingrese se capacitará mediante un manual de la empresa donde se encontrará la inducción a la organización planteada en un principio (misión, visión, objetivos, políticas, reglas, organigrama) y descripción genérica de trabajo, formatos de información utilizados en su trabajo se dará a conocer posteriormente junto con la explicación de cada uno de ellos.

4.2.3.6 EVALUACIÓN

La evaluación se realizará en el empleo de los recursos que se utilizan para ofrecer un servicio de calidad. Nuestros colaboradores se evaluarán por medio de exámenes periódicos de acuerdo a su puesto para verificar su desarrollo profesional y que la capacitación proporcionada será aprovechada.

El departamento de Recursos humanos será el designado para cumplir esta ardua labor, además de realizar un Check-list de aseo personal a todos nuestros colaboradores.

Mediante esta evaluación se logrará formar y mantener un estándar que va desde la presentación hasta la forma de atender al cliente que identificarán a Grupo Nájera.

4.2.3.7 MODIFICACIÓN DE PUESTO

La modificación del puesto se aplicará en ascensos, transferencia, disciplina, descensos y separaciones esto lo determinará el desarrollo de su trabajo día con día.

El colaborador por medio de su buen trabajo ayudará a una promoción o ascenso o transferencia a otra sucursal con el mismo puesto u otro de mayor jerarquía. La acción disciplinaria será según la falta que haya cometido que puede ser de un descenso hasta la separación de la empresa.

4.2.4. DIRECCIÓN

En esta etapa Grupo Nájera como organización ayudado por sus directivos influirán en sus demás compañeros para lograr las metas de la empresa.

El pilar de esta dirección es el Director general que con su guía, motivación, liderazgo, entusiasmo y comunicación ayudará transmitir las metas de la empresa a jefes de departamento y estos a su vez, a sus subordinados, ya que la finalidad de la dirección es el logro de lo establecido en el etapa de planeación.

Para que la dirección de Grupo Nájera sea eficiente debemos tener en cuenta que lo más importante es el cliente y nosotros como clientes internos haremos el mayor esfuerzo para lograr superarnos profesionalmente y Grupo Nájera estará en todo momento al tanto del **liderazgo, motivación, comunicación y calidad en el servicio que ofrecemos y nos ofrecemos como organización.**

La personalidad de nuestros colaboradores es un factor de suma importancia para el desarrollo de la dirección por lo que se buscará mantener un equilibrio dentro de la organización.

Para el bienestar y desarrollo de nuestros colaboradores Grupo Nájera ofrece diversos servicios y prestaciones cubriendo sus necesidades **fisiológicas** (como vivienda con todos los servicios y alimentos), **estabilidad** (cuenta con seguro médicos, prestaciones de ley), **aceptación** (pertenecer a una organización líder en el ramo), **estima** (tiene el estímulo constante por parte de la empresa remunerado o reconocido) y de **autorrealización** (superarse y lograr sus expectativas profesionalmente).

4.2.4.1 LIDERAZGO

Grupo Nájera busca personas que se esfuercen voluntaria y entusiastamente por desarrollar su trabajo y puedan estimular a sus compañeros, inculcando en todo momento los valores y la preocupación por la empresa y por el cliente.

Nuestro personal deberá tener la capacidad de ser eficaz, responsable, fomentar un ambiente armónico y atender a nuestro cliente de la mejor manera.

La organización busca personas que desarrollen sus aptitudes de dirección de personal, transformándose en verdaderos líderes laborales que motiven a sus compañeros por la productividad y eficiencia de la empresa.

4.2.4.2 MOTIVACIÓN

Grupo Nájera cree en la motivación por lo que a sus colaboradores les inyecta energía día con día para que se esfuercen en todo momento en dar lo mejor de ellos, para que el cliente se contagie de esta actitud y se vuelva parte de la organización.

Para que el personal labore y rinda, Grupo Nájera junto con sus colaboradores se preocuparán por la higiene de las instalaciones y mantenimiento del equipo generando el cumplimiento de las metas propuestas y un ambiente de trabajo adecuado.

Grupo Nájera busca integrar a sus clientes internos y externos a formar parte de esta gran organización, siguiendo y cumpliendo con la misión, visión, metas, objetivos, políticas y reglas.

En todo momento nos preocupamos por el reconocimiento de nuestros clientes externos (proveedores, clientes, instituciones prestadoras de servicios) y clientes externos (todos y cada uno de nuestros colaboradores) no únicamente en cuestión económica sino además reconociendo el desarrollo de su trabajo, apoyo e incentivos diversos.

4.2.4.3 COMUNICACIÓN

Dentro de nuestra organización la comunicación es el pilar más importante, ya que sin ella no actuaríamos como tal.

Todos los colaboradores deberán poner en práctica su organigrama del departamento y de la empresa para aspectos laborales, donde nos muestra la forma de comunicación de Grupo Nájera.

Para un alto rendimiento del personal, la comunicación deberá ser clara y precisa. Gracias a esta acción evitaremos problemas de duplicidad de funciones, malos entendidos, disminución en las utilidades y rendimiento del personal.

4.2.4.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio al cliente es lo que distingue a Grupo Nájera, su buen trato, consejero de compras, innovador del servicio y atención oportuna es lo que nuestros clientes prefieren.

En todo momento nuestros colaboradores están dispuestos a ayudar a cualquier cliente sea cual sea su problema. Nuestro compromiso es **atender al cliente en el menor tiempo posible buscando su satisfacción.**

Entender que ayudar al cliente es nuestro deseo y una oportunidad de crecimiento personal, profesional y empresarial, ya que *un cliente satisfecho es un cliente para toda la vida.*

4.2.5 CONTROL

El control ayuda a cuantificar el desempeño de la organización mediante estándares y, dado el caso, tomar medidas correctivas para lograr un óptimo funcionamiento de todos los recursos.

El control no comienza cuando hayamos concluido todo nuestro proceso, el control está vigente en cada una de las etapas y progresivamente se va aplicando de acuerdo a las situaciones novedosas.

Los recursos humanos, tecnológicos y financieros tienen un control continuo para no generar situaciones que desemboquen en problemas irreversibles. De esta forma evitaremos gastos, pérdida de tiempo y problemas, generando eficiencia, optimización y desarrollo de recursos.

Mediante el control lograremos cumplir con lo previamente planeado por nuestra empresa. Para evaluar de mejor manera Grupo Nájera contará con formatos de control de presupuestos, preventivos, gastos y otras actividades diversas que apoyarán a la toma de decisiones y creación de nuevos planes.

4.2.5.1 DESCRIPCIÓN DE FORMATOS

REQUISICIÓN DE COMPRA

Este formato es de uso interno y sirve para solicitar papelería, mercancía, equipo y otros suministros (no especificados) por los diferentes departamentos para surtir sus faltantes. Con la misma requisición de compras el departamento será encargado de cotizar con diferentes proveedores.

ORDEN DE COMPRA

Este formato es de uso interno y sirve para realizar la compra debidamente requerida con el proveedor seleccionado y tener la fecha de surtido y fecha de pago para eficientar el pago a proveedores.

VALE DE CAJA

Este formato sirve para controlar el flujo de caja, cubrir el pago en efectivo de gastos, el cual será autorizado por jefe de compras y ventas.

CORTE DE CAJA

Este formato sirve para controlar el flujo de caja y así contar con el efectivo indispensable, y tener un control diario de ventas.

REPORTE DE VENTAS DIARIO

En este formato se concentra la información de todos y cada un de los cortes de caja, diariamente.

REPORTE DE VENTAS MENSUAL

En este formato se concentrará la información de las ventas diarias durante el transcurso de un mes, lo cual sirve para una adecuada toma de decisiones para la inversión y/o compromisos financieros.

ESTADO DE CUENTA DE CLIENTES A CREDITO POR RUTA

Este formato sirve para tener un control de los clientes de crédito. Será utilizado por el departamentos de ventas, por lo que antes de realizar una venta a crédito se deberá verificar que el saldo esté en ceros y el departamento de contabilidad en cuentas por cobrar para atender la cartera vencida de clientes morosos.

REPORTE DE COSTOS POR DEPARTAMENTO

Este formato es de uso interno y sirve para tener control en los gastos y suministros de cada uno de los departamentos y así tomar decisiones para aumentar o disminuir el presupuesto en cada una de las áreas.

REPORTE DE COSTOS EN GENERAL

Este formato es de uso interno, sirve para tener un control de gastos, suministros y sueldo de cada uno de los departamentos de cada sucursal.

CARTERA DE PROVEEDORES

Este formato es utilizado por el departamento de compras para contar con un control de proveedores, así como establecer una comunicación de retroalimentación constante con el proveedor.

LISTA DE ASISTENCIA

Este formato es de uso interno exclusivo del jefe de recursos humanos para controlar las asistencias, incapacidades, permisos con goce de sueldo, permisos sin goce de sueldo, días festivos y descansos así como para poder determinar la nómina.

TRASPASO DE MERCANCÍA

Este formato sirve para tener con un control de inventarios en los almacenes.

CONTROL DE VEHÍCULOS

Este formato sirve para un control de los vehículos en cuanto a pagos se refiere con las dependencias gubernamentales e instituciones privadas. Además controla su equipo de herramientas, mantenimiento eléctrico y mecánico.

Formatos

"GRUPO NÁJERA"

REQUISICIÓN DE COMPRA :

PAPELERÍA
MERCANCÍA
EQUIPO
OTROS

PROVEEDOR SUGERIDO: _____

FECHA: _____

REQUISICIÓN NO. _____

PARTIDA		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD		COTIZACIONES		
						1	2	3
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
PROVEEDOR	1				DESCTO.			
	2				I.V.A.			
	3				TOTAL			
OBSERVACIONES:			PROVEEDOR SELECCIONADO: 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/>					
			SOLICITADO POR:			APROBADO:		

"GRUPO NÁJERA"

VALE DE CAJA

FECHA : _____

CAJERO (A) : _____

IMPORTE : \$ _____ (_____)

RECIBIDO POR: _____

CONCEPTO : _____

AUTORIZA

CAJERO (A)

RECIBE

"GRUPO NÁJERA"

CORTE DE CAJA

FECHA: _____

HORA: _____

NOMBRE DE CAJERA (O): _____

SUCURSAL: _____

EFFECTIVO: _____

VALES: _____

CHEQUE: _____

PAGARÉ: _____

TOTAL: _____

FIRMA CAJERO

AUTORIZA

VENTAS

"GRUPO NÁJERA"

REPORTE DE VENTA MENSUAL

FECHA: _____
CAJERA (O): _____
SUCURSAL: _____

	EFFECTIVO	VALES	CHEQUES	CRÉDITO	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
TOTAL					

OBSERVACIONES: _____

"GRUPO NÁJERA"

LISTA DE ASISTENCIA

FECHA: DE: _____ A: _____

NUM.	NOMBRE	DEPARTAMENTO	L	M	M	J	V	S	D	OBSERVACIONES
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										

CLAVES : ASISTENCIA (X) INCAPACIDAD (I) PERMISO CON GOCE DE SUELDO (P/C)
 PERMISO SIN GOCE DE SUELDO (P/S) DÍA FESTIVO (D/F) DESCANSO (D)

_____ **NOMBRE**

_____ **FIRMA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Durante la realización de este trabajo recepcional se abordaron temas de suma importancia que para las empresas de comercialización de productos son esenciales porque existen muchas organizaciones que se olvidan del servicio y atención al cliente tanto interno como externo.

En la actualidad las empresas mexicanas, están despertando y conociendo los beneficios que se logran al contar con una administración eficaz y aplicada, porque no basta en plantear objetivos, metas y filosofía, sino lo realmente importante es llevarlos a cabo. Se tiene que inculcar en todos y cada uno de los colaboradores un verdadero compromiso para desarrollar una estructura organizacional eficiente, constante y progresiva.

Es importante poner atención en los recursos humanos ya que los colaboradores sin una planeación, organización, dirección, integración y control realizarían un trabajo deficiente y sin calidad. En cambio enseñándoles lo anterior, a la vez que realizan su trabajo eficientemente, la empresa forma colaboradores altamente calificados y fieles que proporcionen un servicio de calidad.

En el momento que se, aplica una administración, todos los elementos financieros, tecnológicos y humanos de todos los departamentos se deben considerar como uno solo para que así se pueda laborar en equipo, armonía, con organización y control, generando proyecciones de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

En particular en el Grupo Nájera se observa mediante el estudio que se realizó que no toma en cuenta con una administración científica y teórica , sino que se aplica una administración empírica y retrógrada. Empírica porque el trabajo se realiza conforme se va desarrollando y todos se descubre conforme a la marcha; además es retrograda porque en lugar de tener una visión clara y definida de crecimiento a diferentes plazos, la empresa tiene unos aciertos por muchos desaciertos.

En este trabajo se abarcan temas de importancia para el beneficio de toda la organización, de clientes internos y externos, que apoyados en una administración completa, cubre puntos clave de la empresa para un éxito continuo y progresista, eficientando los recursos de trabajo desde los humanos hasta los tecnológicos y financieros.

Para aplicar una administración que realmente sea efectiva se debe poner el ejemplo desde los altos directivos hasta el último puesto jerárquico. Durante el estudio de la empresa se logró descubrir que los colaboradores no están motivados para el desempeño de su trabajo, que aunque cuenta mucho el ambiente laboral, no es suficiente para lograr las metas y propósitos anteriormente descritos, lo que repercute en la atención y satisfacción del cliente, que como siempre se ha dicho: " el cliente es lo más importante para nosotros" y sólo en pocas ocasiones se lleva a cabo.

En cuanto a los colaboradores, además de dar a conocer la nueva implantación de este proceso administrativo, es necesario inculcar los valores que se desean, en el trabajo. Es importante dar capacitación continua para el progreso de toda la organización, provocar que se dé una comunicación de retroalimentación en todos los sentidos de los directivos, colaboradores y clientes para beneficio recíproco.

En cuanto a los clientes Grupo Nájera ha logrado afianzar una amistad y relación comercial con sus clientes ya que se toma en cuenta a cada uno como persona y no como un cliente con un número; además se tiene un sistema de atención personalizado que lo distingue.

Se ha llegado a la conclusión que aplicando una administración en completo orden esta empresa tiene mucho futuro por delante, pero se debe de aplicar un proceso administrativo en todo momento aunque parezca y poco burocrático por el papeleo , pero es necesario e indispensable para tener control de los recursos humanos, tecnológicos y financieros y proporcionar servicios de calidad unos a otros.

El servicio es una célula primordial en toda sociedad ya que si no se cuenta con una actitud de servicio todos buscarían su beneficio sin importar las necesidades de los demás, pero al ofrecer un servicio con calidad, todas las sociedades y organizaciones lucrativas o no lucrativas se benefician ya que es una cadena. Si el colaborador realiza un trabajo con una actitud de servicio, la empresa genera mayores utilidades y así puede ofrecer mejores condiciones laborales.

En conjunto la empresa y colaboradores otorgan una mejor atención al cliente y esto reporta más clientes, mayores ventas, mayor margen de utilidades, mejores instalaciones y condiciones de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ♠ B. Werther Jr. William , Davis Heith., Administración de Recursos Humanos y Administración (4a edición). McGraw Hill. 1997.
- ♠ Chiavenato, Idalberto., Administración. Mc Graw Hill. 1998.
- ♠ George Jr. S. George., Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice Hall. 1994.
- ♠ Koontz, Harold y H. Wehrich., Administración Una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1998
- ♠ Much Galindo., Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 1989.
- ♠ Reyes Pérez E., Contabilidad de Costos (4ª edición). Limusa. Noriega Editores. 1996.
- ♠ Reyes Ponce Agustín., Noriega. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Limusa. 1995.
- ♠ Reyes Ponce Agustín., Administración Moderna. Limusa. 1997.
- ♠ Stephen Robbins., Administración (Teoría y Práctica) (4ª edición). Prentice Hall Hispanoamérica S.A. de C.V. 1994.

ANEXOS

ANEXO 1

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS
REALIZADAS A COLABORADORES**

GRUPO NÁJERA

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

1. ¿Cuál es su opinión acerca del ambiente de la empresa ?

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

¿Por qué?: _____

2. ¿ En qué puntos encuentras deficiencias en la empresa ?

- a) Comunicación b) Instalaciones y equipo c) Servicio al cliente
d) Relación personal e) Otro

¿Por qué?: _____

3. ¿ En que puntos se debe poner mayor atención ?

- a) Planeación b) Organización c) Dirección d) Integración e) Control

¿Por qué?: _____

4. ¿ Qué herramientas necesitas para desempeñar mejor tu trabajo ?

- a) Manuales de procedimientos b) Orientación e inducción a tu trabajo
c) Instalaciones y equipo d) Motivación e) Otra

¿Por qué?: _____

5. Al proporcionarte las herramientas ¿ En qué aspectos puedes mejorar tu trabajo ?

- a) Ahorro (tiempo y económico) para la empresa b) Profesional
c) Servicio al cliente d) Organización e) Otro

De qué forma: _____

6. ¿ Está dispuesto a formar parte de un cambio organizacional ?

- a) Sí b) No

¿Por qué?: _____

1. ¿Cuál es su opinión acerca del ambiente de la empresa ?

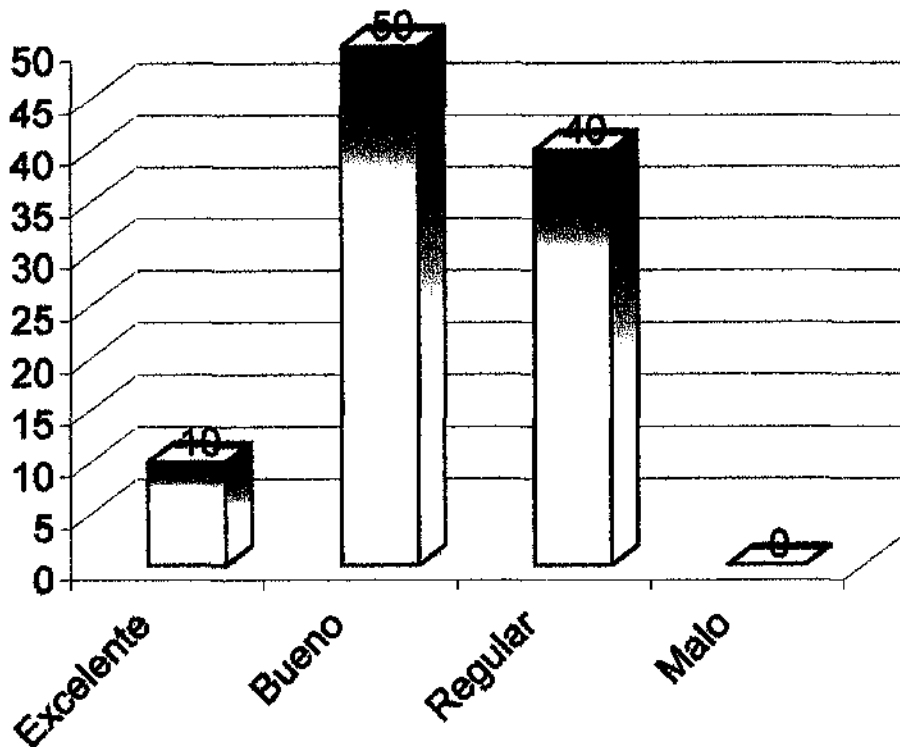


Gráfico 1. Muestra que:

Diez por ciento de los colaboradores afirman que el ambiente de la empresa es excelente

Cincuenta por ciento de los colaboradores afirman que el ambiente de la empresa es bueno

Cuarenta por ciento de los colaboradores afirman que el ambiente de la empresa es regular

Cero por ciento de los colaboradores afirman que el ambiente de la empresa es malo

2. ¿ En qué puntos encuentra deficiencias en la empresa ?

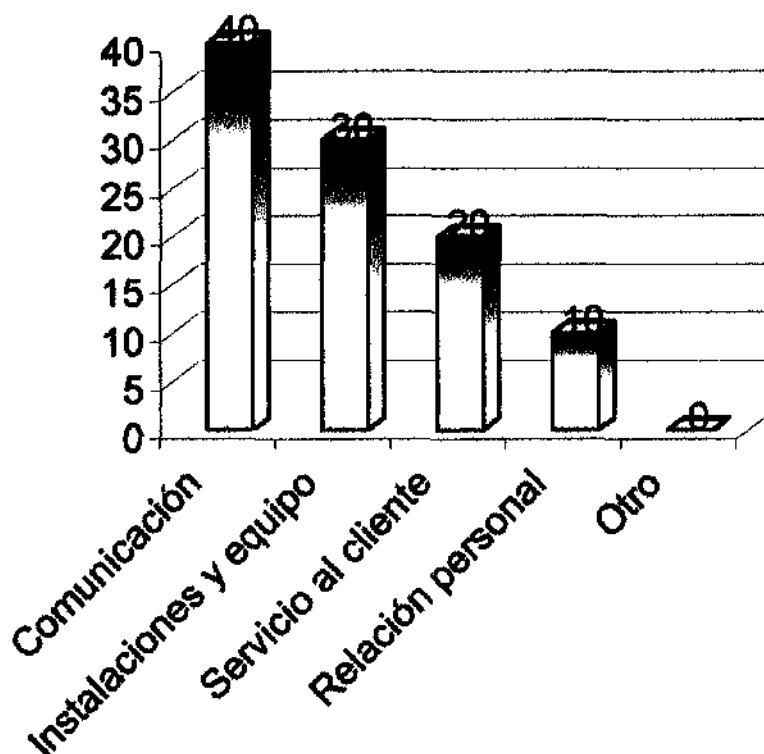


Gráfico 2. Muestra que :

Cuarenta por ciento de los colaboradores encuentran deficiencia en lo que se refiere a comunicación.

Treinta por ciento de los colaboradores encuentran deficiencia en lo que se refiere a instalaciones y equipo.

Veinte por ciento de los colaboradores encuentran deficiencia en lo que se refiere al servicio al cliente.

Diez por ciento de los colaboradores encuentran deficiencia en lo que se refiere a relaciones personales.

Cero por ciento de los colaboradores encuentran deficiencia en lo que se refiere a otro.

3. ¿ En qué puntos se debe poner mayor atención ?

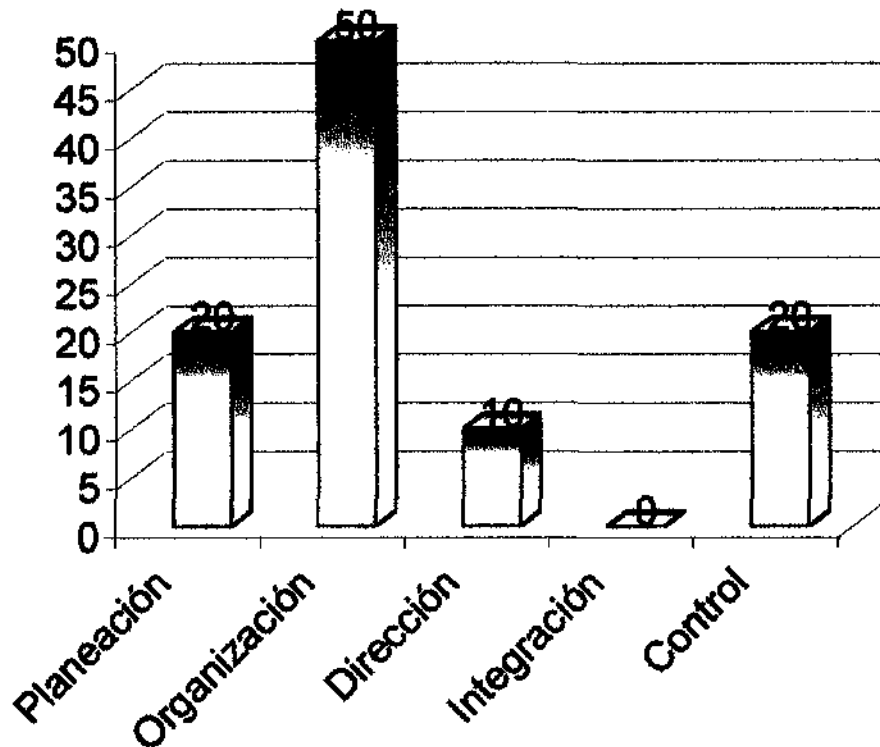


Gráfico 3. Muestra que:

Veinte por ciento de los colaboradores ha notado que se debe haber mayor atención en la planeación.

Cincuenta de los colaboradores ha notado que se debe haber mayor atención en la organización.

Diez por ciento de los colaboradores ha notado que se debe haber mayor atención en la dirección.

Cero de los colaboradores ha notado que se debe haber mayor atención en la integración.

Veinte por ciento de los colaboradores ha notado que se debe haber mayor atención en el control.

4. ¿ Qué herramientas necesitas para desempeñar mejor tu trabajo ?

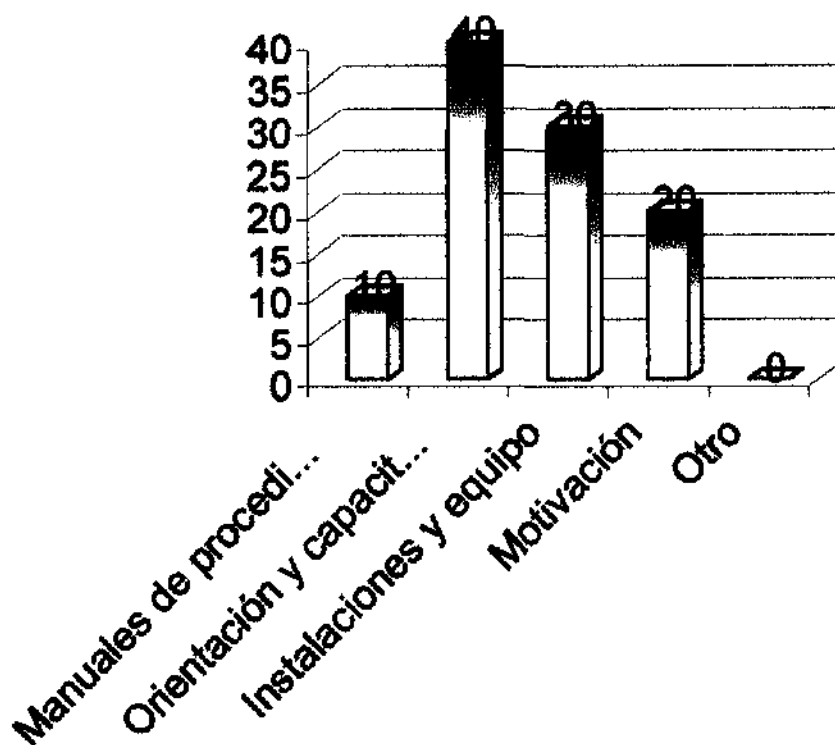


Gráfico 4. Muestra que :

Diez por ciento de los colaboradores necesitan manuales de procedimientos para efficientar su trabajo.

Cuarenta por ciento de los colaboradores necesitan orientación y capacitación para efficientar su trabajo.

Treinta por ciento de los colaboradores necesitan instalaciones y equipo para efficientar su trabajo.

Veinte por ciento de los colaboradores necesitan mayor motivación por parte de la empresa para efficientar su tra

Cero por ciento de los colaboradores no requieren de nada para efficientar su trabajo.

5. Al proporcionarte las herramientas ¿en qué aspectos puedes mejorar tu trabajo ?

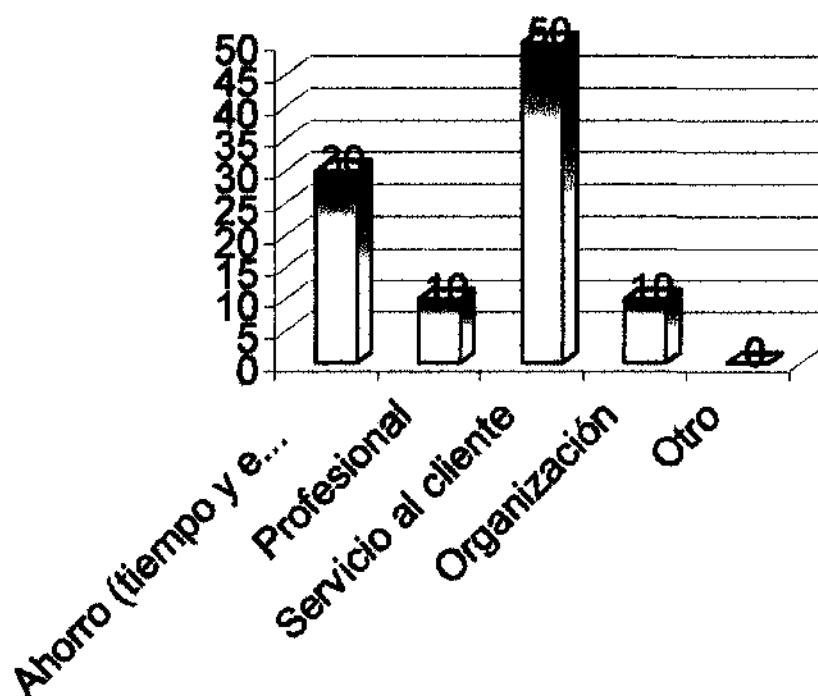


Gráfico 5. Muestra que :

Treinta por ciento de los colaboradores al darle las herramientas anteriormente mencionadas mejoraría su trabajo generando un ahorro para la empresa económico y de tiempo.

Diez por ciento de los colaboradores al darle las herramientas anteriormente mencionadas mejoraría su trabajo en cuanto a lo profesional.

Cincuenta por ciento de los colaboradores al darle las herramientas anteriormente mencionadas mejoraría su trabajo ofreciendo un mejor servicio al cliente.

Diez por ciento de los colaboradores al darle las herramientas anteriormente mencionadas mejoraría su trabajo generando una organización eficiente.

Cero por ciento de los colaboradores no necesitan otra herramienta aparte de las anteriormente mencionadas.

6. ¿ Está dispuesto a formar parte de un cambio organizacional ?

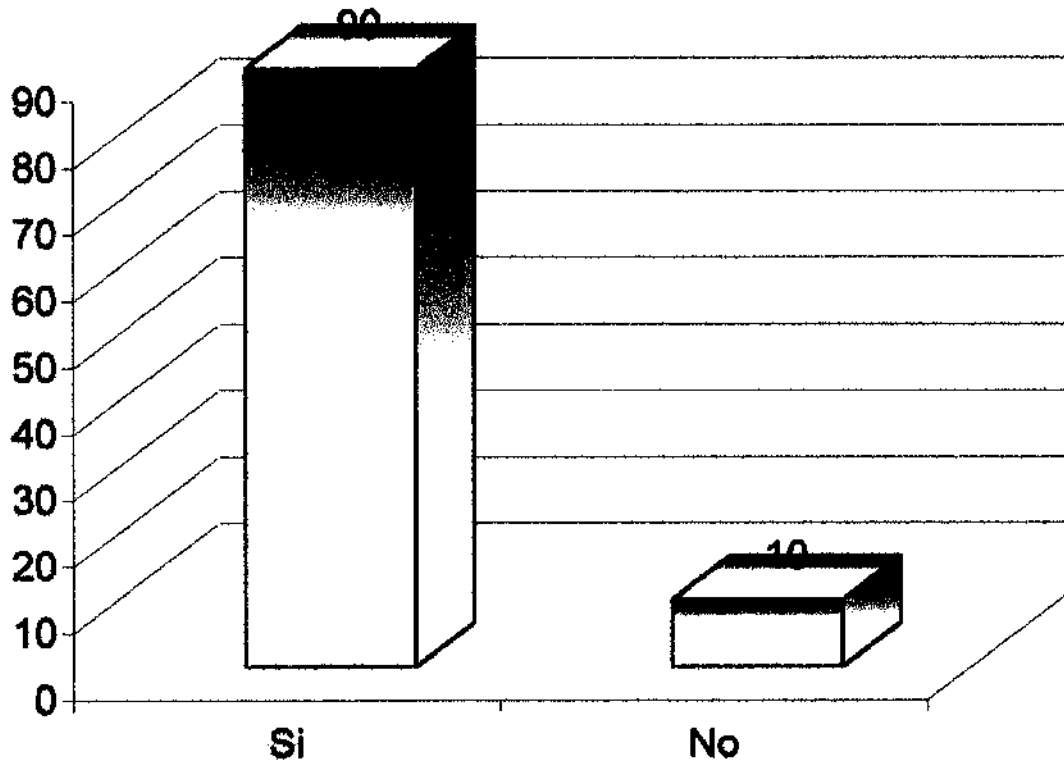


Gráfico 6. Muestra que:

Noventa por ciento de los colaboradores están dispuestos a formar parte de un cambio organizacional organizacional.

Diez por ciento de los colaboradores no están dispuestos a formar parte de un cambio organizacional.

ANEXO 2

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS
REALIZADAS A CLIENTES**

ABARROTOS MONARCA
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Nombre: _____ Edad: _____

Establecimiento. _____ Población: _____

Teléfono: _____ Tiempo de ser nuestro cliente: _____

1. ¿Cuál es su opinión de nuestro servicio ?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

¿Por qué?: _____

2. ¿Cómo califica a nuestro personal (del 1 al 10) ?

Personal	Calificación	Opinión
Vendedor (es)		
Repartidor (Checador)		
Surtidores		
Personal administrativo		

3. ¿En qué puntos le gustaría que mejoráramos ?

a) Al tomar su pedido b) Al surtir su pedido c) Servicio al cliente

d) Variedad de mercancía e) Otro

De qué forma : _____

4. De acuerdo al servicio y facilidades que le ofrecemos el precio es :

a) Elevado b) Justo c) Bajo

GRACIAS

1. ¿Cuál es su opinión de nuestro servicio ?

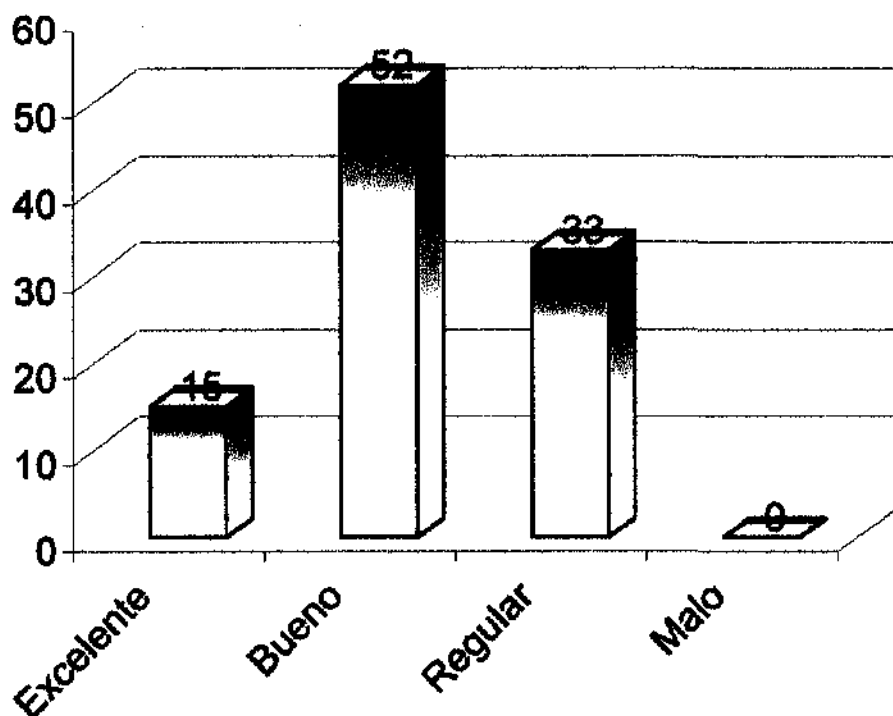


Gráfico 1 Muestra que :

Quince por ciento de los clientes consideran que el servicio recibido por la empresa es excelente.

Cincuenta por ciento de los clientes consideran que el servicio recibido por la empresa es bueno.

Treinta y tres por ciento de los clientes consideran que el servicio recibido por la empresa es regular.

Cero por ciento de los clientes consideran que el servicio recibido por la empresa es malo.

2. ¿ Cómo califica a nuestro personal (del 1 al 10) ?

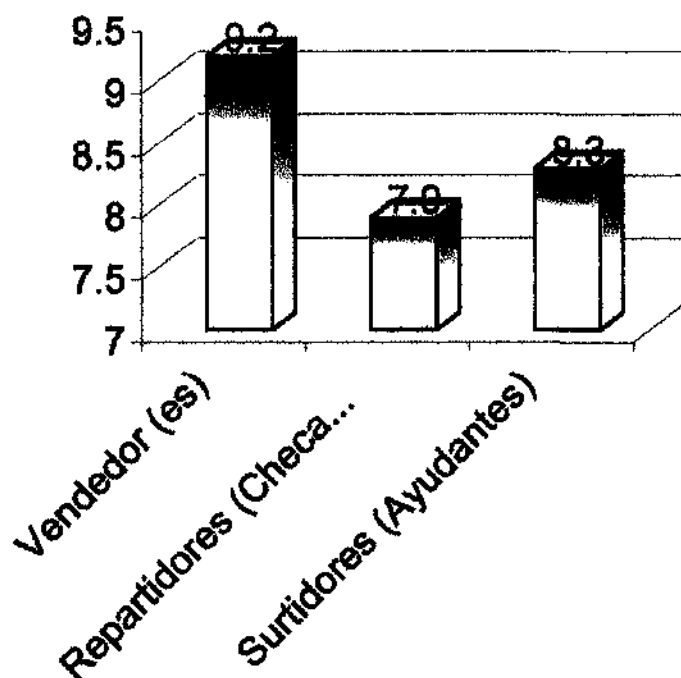


Gráfico 2. Muestra que :

Los vendedores han atendido a los clientes de buena forma por lo cual le otorgaron una calificación de 9.2 en promedio.

Los repartidores han atendido a los clientes de una forma precaria por lo cual le otorgaron una calificación de 7.9 en promedio.

Los surtidores o ayudantes han atendido de una forma regular por lo cual otorgaron una calificación de 8.3 en promedio.

3. ¿ En qué le gustaría que mejoráramos ?

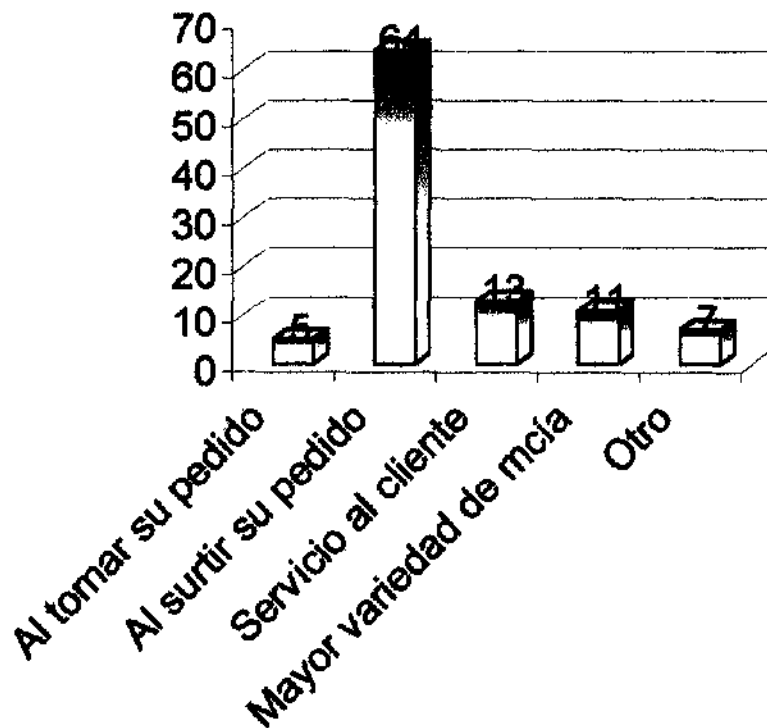


Gráfico 3. Muestra que:

Cinco por ciento de los clientes les gustaría que mejoráramos al tomar su pedido.

Sesenta y cuatro por ciento de los clientes les gustaría que mejoráramos al surtir su pedido.

Trece por ciento de los clientes les gustaría que mejoráramos en la atención y servicio a cliente.

Once por ciento de los clientes les gustaría que se tuviera mayor surtido de mercancía.

Siete por ciento de los clientes les gustaría mejor precio, más comunicación empresa-cliente y que la empresa tenga más cuidado con la mercancía en cuanto a su fecha de caducidad y estado físico.

4. ¿ De acuerdo al servicio y facilidades que le ofrecemos el precio es . . . ?

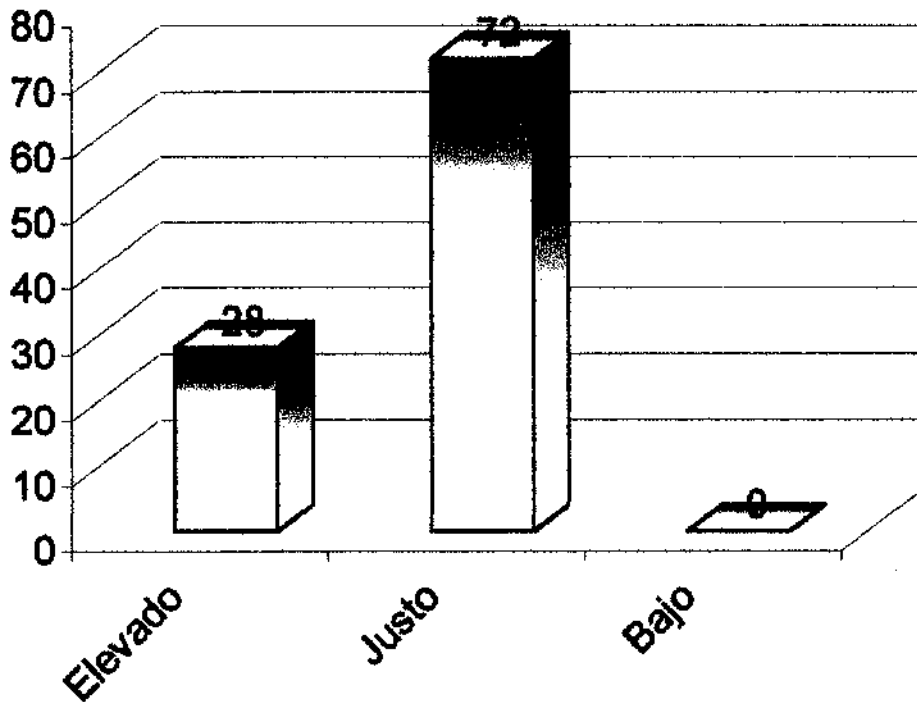


Gráfico 4. Muestra que :

Veintiocho por ciento de los clientes afirman que el precio que se ofrece es elevado.

Setenta y dos por ciento de los clientes afirman que el precio que se ofrece es justo.

Cero por ciento de los clientes afirman que el precio que se ofrece es bajo.

ANEXO 3

MATRIZ DOFA

Matriz DOFA

	FUERZAS F	DEBILIDADES D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de colaboradores en el trabajo. 2. Tecnología de cómputo. 3. Proveedores accesibles con la empresa. 4. Servicio a domicilio. 5. Atención y asesoría personalizada al cliente. 6. Servicio telefónico. 7. Otorgamiento de crédito. 8. Precio justo adecuado al servicio. 9. Personal directivo identificado con la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación y retroalimentación entre colaboradores y directivos. 2. Falta de capacitación al personal. 3. Falta de manuales de organización y procedimientos. 4. Inexistencia de motivación al personal. 5. Falta de sistema para el control financiero (pagos). 6. No se tiene la capacidad de delegar funciones. 7. Falta de supervisión. 8. Falta de plan estratégico de mercadotecnia. 9. Falta de control de compras.
OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas bajas por parte del banco. 2. Servicio personalizado y excelente atención. 3. Créditos bancarios. 4. Visión de crecimiento continuo. 5. Amplio canal de distribución. 6. Ambiente laboral armónico. 7. Extenso línea de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F 1,5 - O 2,4,5 2. F 2,6 - O 5,7 3. F 7,8 - O 1,3 4. F 4,5,6 - O 2,4,5 5. F 3,8 - O 4,5,7 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D 1,2,6 - O 4,6 2. D 3,4 - O 2,3 3. D 1,8,9 - O 2,5,7 4. D 5,7,8 - O 1,3,7
AMENAZAS A	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de crédito con proveedores. 2. Apertura de centro comercial. 3. Mayor de la competencia. 4. Auditoría directa. 5. Extensa cartera vencida de cuentas por cobrar. 6. Falta de sistema de mejoramiento y control empresarial. 7. Falta de control de plagas. 8. Falta de mantenimiento en instalaciones y equipo. 9. Mercadotecnia de la competencia. 10. Concepto de inversión igual a gasto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F 3,7,8 - A 1,5,9 2. F 4,5,6 - A 3,6 3. F 2,9 - A 2,3 4. F 5,9 - A 3,5,8,10 5. F 3 - A 1,2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D 1,2,10 - A 1,2,4 2. D 3,8 - A 6 3. D 2,6,7 - A 10 4. D 5,9 - A 1,5,9

Matriz DOFA

Estrategia FO

F 1,5 – O 2,4,5

Por medio de nuestro canal de distribución, visión de crecimiento y colaboradores Grupo Nájera podrá aumentar sus ventas utilizando su atención y calidad en el servicio, generando la apertura de nuevos mercados.

F 2,6 – O 5,7

Mediante la utilización de tecnología para la atención de los clientes se podrá exhibir y ofrecer de mejor manera los productos de venta, tener un control de los ingresos y egreso de todas las actividades de la empresa.

F 2,7,8 – O 4,6

Empleando la tecnología se podrá hacer un catálogo de clientes con precios, línea de crédito y condiciones de pago, gracias al financiamiento de Instituciones bancarias.

F 4,5,6 – O 2,4,5

Realizar entrega a domicilio sólo con que el cliente que haga el pedido vía telefónica, generando un incremento en las ventas y una reducción en tiempo de entrega.

F 3,8 – O 4,5,7

Tener ofertas todo el año en diferentes productos por el apoyo de nuestros proveedores a un precio justo.

Estrategia DO

D 1,2,6 – O 4,6

Crear manuales, procedimientos y programas de capacitación para el desarrollo de nuestros colaboradores y optimizar recursos. Pedir apoyo a instituciones que ofrecen dichos servicios.

D 3,4 – O 2,3

Crear programas de motivación económicas y de reconocimiento para el personal para generar una atención esmerada y eficiente al cliente.

D 1,8,9 – O 2,3

Utilización de un cuadro de avisos y buzón de sugerencias y comentarios para el personal, para crear planes de apoyo para el personal, clientes y proveedores.

D 5,7,8 – O 1,3,7

Creación de un sistema de pagos que será reavisado continuamente por directivos para solventar compromisos financieros.

Estrategias FA

F 3,7,8 – A 1,5,9

Idear un programa de cobro a clientes mediante un plan de condiciones de pago que se dará a conocer mediante nuestros vendedores.

F 4,5,6 - A 3,6

Realizar difusión de nuestros servicios a todos nuestros clientes para incrementar las ventas y tener más clientes.

F 2,9 – A 2,3,7,8

Adecuar nuestros servicios y precios a grandes centros comerciales y de la competencia.

F 5,9 – A 3,5,8,10

Capacitar a nuestro personal en la atención al cliente, optimización de recursos y mantenimiento.

F 3 – A 1,2

Hacer convenios con proveedores para realizar ofertas, ferias y fiestas promocionales.

Estrategia DA

D 1,2,10 – A 1,2,4

Designar responsabilidades de cada una de las funciones (capacitación, comunicación y compras) para tener control.

D 3,8 – A 6

Idear un sistema de control en base a las funciones de cada puesto, así como el plan de crecimiento semestral de departamento y organizacional.

D 2,6,7 – A 10

Hacer inversión en la capacitación del personal y motivación para poder designar funciones a cada colaborador.

D 9,5 - A 1,9,5

Designar el personal a cada una de la funciones de pagos y compras; y mejorar el trato con los proveedores y cobro con los clientes.

Anexo 4

Manual de bienvenida