



300602
11
29
UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

PLANEACION, ORGANIZACION Y CONTROL
DE UNA REFACCIONARIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

JOSE LUIS IGNACIO CABALLERO CELIS

MEXICO, D. F.

HECHO CON
FALLA DE ORIGEN

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

HIPOTESIS DE TRABAJO

METODOLOGIA

1. ADMINISTRACION CIENTIFICA

- 1.1. ANTECEDENTES Y DEFINICION.**
- 1.2. ADMINISTRACION; CIENCIA EN EXPANSION.**

2. PLANEACION

- 2.1. DEFINICION DE PLANEACION.**
- 2.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.**
- 2.3. OBJETIVOS DE LA PLANEACION.**
- 2.4. PASOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION DE UNA REFACCIONARIA.**

3. ORGANIZACION

- 3.1. DEFINICION DE ORGANIZACION.**
- 3.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.**
- 3.3. CARTA DE ORGANIZACION.**
- 3.4. DESCRIPCION DE PUESTOS.**
- 3.5. DIAGRAMA DE PROCESO.**

4. EL ELEMENTO HUMANO

- 4.1. ADMINISTRACION DE PERSONAL.**
- 4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.**
- 4.3. EQUIPO DE TRABAJO.**

5. DIRECCION

- 5.1. DEFINICION DE DIRECCION.**
- 5.2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.**
- 5.3. COMUNICACION Y MOTIVACION.**
- 5.4. TOMA DE DECISIONES.**

6. CONTROL

6.1. EL CONTROL EN LA REFACCIONARIA.

6.2. COMPRAS.

6.3. ALMACENAJE DE LAS MERCANCIAS.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Nuestro país, un territorio con un alto potencial de recursos, es obligación de nosotros los profesionistas dar todo el esfuerzo posible para generar bienestar a la comunidad en la que vivimos, a través de la mejor explotación de los recursos que poseemos, y así depender en un menor porcentaje de los países clasificados como industrializados que manejan y aprovechan su tecnología para producir los satisfactores - que necesitan y que nosotros podemos obtener con nuestro trabajo.

Para ello cabe mencionar la necesidad del trabajo social entendido como la unión del hombre en grupos de diferentes dimensiones para extraer de la naturaleza los satisfactores que hagan posible la supervivencia del género humano y su preservación ha sido constante, espontánea y natural desde los albores de la humanidad.

Esto trae como consecuencia, no sólo la creación de bienes sino también la creación y suministro de servicios a medida que las sociedades aumentan en complejidad y se hace cada vez más necesaria la división del trabajo.

La generación de bienes y servicios, es en la actualidad una de las principales fuentes a la que podemos recurrir para

superar una etapa difícil como la que México atraviesa.

Es por ello que el Administrador, es responsable de que los bienes y servicios a la comunidad sean hechos planeándose adecuadamente a la necesidad de la sociedad, organizados de tal manera que sean productivos y controlados para hacer las modificaciones y cambios que la misma comunidad requiera.

Observando el comportamiento de la sociedad, la cual busca obtener y conservar el mismo beneficio al menor costo, se enfoca a la utilización de aquellas organizaciones que se lo proporcionen, y he aquí que podemos hacer mención de pequeñas empresas, que sin ser grandes consorcios proporcionan a la Sociedad los bienes y servicios que necesita, sin involucrar grandes costos de adquisición.

Una refaccionaria, llamada así al lugar en el que podemos encontrar y conseguir las piezas que por el uso normal se desgastan, denominándose de reposición y para seguir disfrutando del bien que se posee, necesitamos cambiarlas, ya sea en un refrigerador, torno, automóvil, etc.

Dirigiendo el estudio a los automotores, existe infinidad de refaccionarias dedicadas a proporcionar éste servicio a la sociedad: principalmente el fabricante de automóviles y camiones tiene la obligación de contar con un departamento de refaco

ciones que esté provisto de todas las piezas de reposición que contenga la unidad que lanza al mercado, ya que su cliente se rá a quien recurra en primer lugar para satisfacer su necesidad. En segundo lugar están todas aquellas refaccionarias, - que sin ser distribuidores aceptan el reto de servir a la sociedad, a través de los conocimientos que poseen del medio - automotriz, y cubrir en mayor escala los requerimientos de la comunidad.

Es en estas empresas, llamadas simple y llanamente refaccionarias, en la-s que el Licenciado en Administración encuentra un excelente campo de acción para ejercer su profesión y servir a la sociedad.

Las refaccionarias poseen todas y cada una de las áreas y departamentos de una gran empresa, es decir, encontramos las finanzas, los recursos humanos, producción , mercadotecnia, - etc., es cuestión de analizar detalladamente el desarrollo de actividades y funciones, para adaptar un verdadero Proceso Administrativo que conduzca: Primero, a un mejor y eficiente - servicio a la comunidad; Segundo, integrar un equipo de trabajo bien organizado; y Tercero, mayor beneficio económico y obtención de lucro para éste equipo de trabajo.

ciones que esté provisto de todas las piezas de reposición que contenga la unidad que lanza al mercado, ya que su cliente se rá a quien recurra en primer lugar para satisfacer su necesidad. En segundo lugar están todas aquellas refaccionarias, - que sin ser distribuidores aceptan el reto de servir a la sociedad, a través de los conocimientos que poseen del medio - automotriz, y cubrir en mayor escala los requerimientos de la comunidad.

Es en estas empresas, llamadas simple y llanamente refaccionarias, en la-s que el Licenciado en Administración encuentra un excelente campo de acción para ejercer su profesión y servir a la sociedad.

Las refaccionarias poseen todas y cada una de las áreas y departamentos de una gran empresa, es decir, encontramos las finanzas, los recursos humanos, producción, mercadotecnia, - etc., es cuestión de analizar detalladamente el desarrollo de actividades y funciones, para adaptar un verdadero Proceso Administrativo que conduzca: Primero, a un mejor y eficiente - servicio a la comunidad; Segundo, integrar un equipo de trabajo bien organizado; y Tercero, mayor beneficio económico y obtención de lucro para éste equipo de trabajo.

Con el presente trabajo, pretendo proporcionar a todos aquellos empresarios refaccionarios, una mayor idea de cómo administrar su negocio, no sólo con un conocimiento empirico, sino por medio del conocimiento científico que aporta la Administración, con las diferentes materias que la integran y así lograr ayudar a pequeñas empresas que contribuyan al desarrollo económicamente activo de nuestro país.

HIPOTESIS DE TRABAJO

- Optimizar los recursos con mayor sencillez aplicando el Proceso Administrativo, puede ayudar a que se logren los objetivos deseados, por aquellos comerciantes en refacciones que basan su esfuerzo y trabajo en la práctica y rutina diaria.

METODOLOGIA

Los capítulos de éste trabajo pretenden dar un conocimiento sencillo y comprensible, sobre todo, para aquellas personas que no contaron con la oportunidad de estudiar y conocer el desarrollo de la Administración organizada, pero que poseen los conocimientos prácticos para conducir una empresa, y así combinando su experiencia con un somero conocimiento de Administración, facilitar el sano desarrollo de las empresas.

El primer capítulo presenta una vista general de la evolución de la Administración, así como la transcripción de algunas definiciones de varios autores para dar un panorama más amplio de lo que es la Administración. También, dentro de éste capítulo se hace un bosquejo, demostrando el carácter científico de la Administración y por lo cual puede expanderse a cualquier empresa por pequeña o grande que ésta sea.

En el segundo capítulo se habla del inicio del Proceso Administrativo a través de la Previsión y cómo esto ayuda a Planear los pensamientos, expresándolo en conceptos, formulando nociones elementales para el análisis de problemas, lo cual lleva a la persona interesada a recopilar datos, determinar causas y desarrollar soluciones alternas para fijar objetivos; desarrollar estrategias programando presupuestos y procedimientos.

tos para fijar políticas.

En el tercer capítulo, se presenta cómo organizar y reunir partes dependientes de un todo para alcanzar los objetivos fijados en la planeación, por medio del establecimiento de una estructura que delinea las relaciones instituyendo la descripción de cada puesto, con los requerimientos necesarios en cada uno; así también el procedimiento que pueden seguir las actividades más necesarias y los departamentos que comprenden, por medio de la ejemplificación de uno de ellos.

El cuarto capítulo presenta la integración del elemento humano, seleccionando el personal competente para cubrir los puestos de la organización, orientándolos y adiestrándolos para obtener el mejor desarrollo de los mismos.

En el quinto y sexto capítulo se hace mención de las dos últimas partes del Proceso Administrativo como son, la Dirección y Control de la empresa. De la Dirección, propiciando actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados por medio de la comunicación y motivación tratando de estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas compaginadas con la toma de decisiones. Del Control se habla como último paso del Proceso Administrativo y como reinicio del mismo porque, asegura el progreso hacia los objetivos fijados según

el plan, al medir los resultados y tomar las medidas correctivas, ejemplificando algunos formatos para llevar a cabo este control.

Cabe hacer mención que este trabajo en su mayoría está realizado, apoyado en un carácter documental, así como de experiencia personal al trabajar directamente en la Compañía refaccionaria denominada Proveedor Internacional, S. A., a lo largo de tres años, aplicando los conocimientos adquiridos durante ese tiempo en la Licenciatura de Administración, mostrando las funciones elementales para su desarrollo. Otra fuente de consulta ha sido la opinión personal de Licenciados en Administración dedicados al comercio de las refacciones, que por ser de carácter confidencial se excluye su nombre, pero ha sido valiosa su ayuda en la realización de esta tesis.

Es en sí una realidad, el hecho de que Licenciados en Administración recién egresados busquen grandes empresas y de renombre mundial, sin imaginarse que existen en nuestro país, infinidad de pequeñas empresas que requieren de sus conocimientos para el engrandecimiento económico de México.

C A P I T U L O 1 .

A D M I N I S T R A C I O N C I E N T I F I C A

1.1. ANTECEDENTES Y DEFINICION

Trasladando los principios administrativos de Taylor (1856-1915) : tiempos y movimientos del trabajo, selección de obreros, la colaboración en la administración y la responsabilidad compartida a la empresa moderna se nota que la eficiencia del trabajo es posible en todas las áreas funcionales de una organización. La constante en estos casos es común, la existencia de dos factores básicos y un recurso imprescindible. Los factores son la técnica y los materiales. El recurso es el ser humano, sin el cual las técnicas y los materiales permanecería estáticos, deteriorándose y convirtiéndose en obsoletos al paso del tiempo.

Fayol (1841-1925), continuó los estudios de Taylor. Entre sus principales aportaciones figuran:

- 1.- Destacó la universalidad de la Administración.
- 2.- Enunció el primer proceso administrativo (previsión, organización, dirección, coordinación y control).
- 3.- Estableció catorce importantes principios administrativos: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración al personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, unión del personal.
- 4.- Enfatizó la importancia de la enseñanza de la Administra-

ción en escuelas y universidades.

- 5.- Definíó las áreas funcionales en las organizaciones empresariales: Técnica (producción), Contable (balance de operación, inventarios, costos), De Seguridad (protección de las personas y de la propiedad), Administrativa (proceso administrativo).
- 6.- Señaló el perfil de habilidades de los Administradores: cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia.

Henry Laurence Gantt (1861-1919) fue colaborador de Taylor durante catorce años. Sin embargo, tuvo sus propias ideas respecto al recurso humano, y le da mucha importancia dentro de la organización; promovió el adiestramiento de los obreros, dándole gran importancia a la Psicología en las relaciones con los empleados.

Detectó los congestionamientos en la Producción y para combatirlos elaboró programas de producción, auxiliándose de una gráfica de planeación y control que actualmente lleva su nombre.

A raíz del surgimiento de la Administración Científica la Administración empezó a constituirse en una ciencia.

De 1920 a la fecha la Administración Científica se ha seguido desarrollando vertiginosamente, aunque no con la rapidez

de la tecnología, la cibernética y los avances especiales.

De 1920 a 1950 surgieron dentro de la Administración las Escuelas del Humano Relacionismo y la Escuela Estructuralista.

A partir de 1950 han proliferado un mayor número de Escuelas: Escuela de Sistemas, Escuela Matemática, Neo-humano Relacionismo, Administración por Objetivos, etc.

La Escuela Matemática reviste singular importancia debido a las múltiples aportaciones que ha brindado al pensamiento administrativo.

La Administración Científica ha sido característica de este siglo XX, -como una herencia directa del anterior e indirecta de los que la precedieron a partir del siglo XVI-.

El pensamiento básico de la Administración se describe a través de la definición que varios autores han fundamentado como son:

Guzmán Valdivia nos dice que: "La Administración de cosas es una denominación ya aceptada para identificar el conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de bienes y servicios"¹

¹
Guzmán Valdivia, Isaac. La Ciencia de la Administración: Dirección de los Grupos Humanos. Ed. Limusa. México.

Laris Casillas aporta la siguiente definición: "La Administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la Administración, en una forma simple como:

El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficacia y el menor esfuerzo posible".²

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas dice que la Administración "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".³

El mismo Agustín Reyes Ponce hace una recolección de diferentes autores que definen a la Administración como:

K.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Peterson and Flowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos

de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol dice que: "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración).

Wilbert Jiménez Castro define a la Administración como: "Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".⁴

⁴ Jiménez Castro, Wilbert. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. F.C.E. México.

Todos estos autores nos dicen lo que ellos es la Administración y analizando cada una de ellas, al final todos buscan alcanzar objetivos en forma eficiente y la forma de coordinar los para lograr las metas fijadas de un organismo social.

1.2. ADMINISTRACION: CIENCIA EN EXPANSION

Bertrand Russel menciona que para Francesco Bacon "lo que distingue a la ciencia del conocimiento empírico es el método".⁵

Ante el cuestionamiento respecto al carácter de ciencia de la Administración se han desatado varias opiniones desde aquellas que la consideran una serie de técnicas para administrar recursos hasta aquellas que la han calificado como un arte.

Podemos iniciar un análisis formal para darle un calificativo real a la disciplina administrativa, definiendo el método científico.

El método científico es "... la determinación de ciertos hechos o realidades por medio de la observación de los fenómenos, y en la verificación de la precisión de estos hechos con base en las observaciones continuas".⁶

⁵Pratt, Henry. Diccionario de Sociología. F.C.E. México
⁶Locke, Russell. Hacia un sistema de concepto de sistemas.
mas. Lecturas Selectas en Administración. C.R.C.S.A. México.

El método científico consiste en una serie de pasos lógicos que cualquier disciplina científica debe emplear para no perder su carácter de ciencia.

La Administración utiliza el método científico adaptándolo a su naturaleza de ser una ciencia de carácter social, y no una ciencia exacta.

La aplicación del método científico a algún objeto de estudio permite analizar objetivamente sus partes y establecer un sistema de clasificación entre las mismas para identificar las relaciones de interacción entre ellas, mediante las relaciones causales entre las partes.

Así, el método científico usado por la Administración consta de las siguientes fases:

- 1.- Observación del fenómeno.- Determinar lo que se cree que es el problema.
- 2.- Definición del verdadero problema.- Identificar el problema, distinguiéndolo claramente de sus síntomas.
- 3.- Desarrollo de soluciones alternativas.
- 4.- Selección de la solución óptima mediante la simulación.
- 5.- Verificación de la solución óptima.
- 6.- Establecimiento de controles apropiados.

Las adaptaciones hechas al método científico, para la Administración, como es el uso de las computadoras, el establecimiento de controles y el enfoque del método a la toma de

decisiones para la optimización en el uso de recursos no demuestran su posición de ciencia ya que otras disciplinas universalmente aceptadas como ciencias también elaboran adaptaciones al método científico debido a su carácter de no ser ciencias exactas como son la Psicología, Economía, Sociología, - etc.

La Administración es una ciencia, usa el método científico, tiene su propia terminología, posee un área específica de estudio, existen grupos de investigadores en esta disciplina, hay revistas especializadas en el área, existen academias y - asociaciones científicas de esta disciplina, hay aún campos inexplorados dentro de esta rama del saber humano.

En la Revolución Industrial se complicaron los sistemas de producción y se requirió un estudio sistemático del acto administrativo para mejorar la eficiencia en las empresas de producción de aquella época. Esta preocupación surgió en los países industrializados como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia.

Peter Drucker escribió:

" El interés por la Administración se difunde por otros países en proceso de desarrollo. En India y Brasil, en los países africanos que acaban de lograr su independencia y en Asia Sudoriental se formaron asociaciones de Administración, se fundaron escuelas destinadas a enseñar esa disciplina y el

tema se convirtió en el eje fundamental del interés oficial y empresario.

" Con el tiempo, el boom de la Administración alcanzó el mundo comunista, organizaron escuelas e institutos y comenzaron a traducir obras occidentales, especialmente estadounidenses; e iniciaron así la enseñanza de la Administración como solución al estancamiento económico".⁷

⁷ Drucker, Peter. La Gerencia de Empresas. Ed. Sudamericana, 1975.

CAPITULO 2.

PLANTACION

2.1. DEFINICION DE PLANEACION

La previsión es base necesaria para la planeación. "Podemos definir la previsión como el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, relevadas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa"¹

La previsión implica la idea de cierta anticipación de hechos, acontecimientos y situaciones futuras, que el ser humano a través de su raciocinio es capaz de realizar, por lo tanto, la planeación se basa en la previsión para observar el curso de acción a seguir y fijar con precisión lo que debe hacerse.

"Planeación es, fijar el curso concreto de acción que habrá de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización".²

Otra definición de Planeación la podemos enunciar de Koontz y O'Donnell de su libro Principles of Management:
"Planeación es la función que implica la selección entre di-

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México.

² Ibidem.

versas alternativas de los objetivos, políticas, procedimientos y programas".

2.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

Planear es tan importante como hacer porque:

- 1.- Tiene como ventajas establecer, perfeccionar y mantener una estructura acorde con los continuos cambios.
- 2.- Nos permite fijar responsabilidades.
- 3.- Coordinar las diferentes actividades en las áreas de trabajo, etc.

La Planeación nos proporciona la base para calcular los recursos materiales y los requerimientos humanos que se necesitan.

Esto nos lleva a considerar que planear es un proceso intelectual, la determinación consciente de cursos de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

Una refaccionaria requiere de una planeación efectiva para que su objetivo de servicio se cumpla adecuadamente; esta Planeación adquiere mayor importancia en el procedimiento de planificación de un inventario suficiente para satisfacer las necesidades que se le presente, y en general proporcionar al mercado todos aquellos elementos que requiera,

2.3. OBJETIVOS DE LA PLANEACION.

La Administración de una empresa se fundamenta en la Planeación que se realice para alcanzar las metas a las que se desee llegar, por lo que la función básica al planear será el establecimiento de objetivos para alcanzar las metas fijadas, así como la especificación de cada uno de los pasos necesarios para lograrlos.

Estos objetivos deben ser realistas; cómo?, no fijando metas imposibles de realizar; pero tampoco objetivos demasiado fáciles. Entendiéndose por ésto que al elaborarse se utiliza la participación de todos los altos directivos y empleados para que, con sus opiniones, los objetivos no sean demasiado optimistas ni muy conservadores.

Entre los principales objetivos que una refaccionaria debe perseguir: están:

- 1.- Brindar un buen servicio, rápidos y eficacia en todas las actividades.
- 2.- Ganar la confianza de los clientes por medio de la calidad en las refacciones que solicite y se le ofrezcan.
- 3.- Uno de los objetivos de mayor importancia para el desarrollo de la compañía será, que los empleados están orgullosos de la institución en la que prestan sus servicios y se sientan satisfechos de su trabajo, con el fin de que alcancen su desarrollo integral a través del conocimiento

de las refacciones para que a corto plazo puedan funcionar como vendedores e incrementar sus ingresos monetarios por las comisiones de las ventas realizadas y cobradas. etc.

Estos objetivos se podrán llevar a cabo con una buena - función directiva, delegando autoridad, motivación a los subordinados, ambiente sano de trabajo y en genral desarrollando el potencial de trabajo de todos los miembros de la empresa. Cada empresa debe decidir, tomando en cuenta los recursos y elementos de que dispone, cuál es el mejor procedimiento para obtener los máximos beneficios.

2.4. PASOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION DE UNA REFACCIONARIA

- Análisis de la competencia.

Qué otros comercios, con nuestras características, están establecidos y la oportunidad que se tiene de lograr la penetración en el mercado.

- Determinar el mercado que se va a abastecer, con el fin de saber si existen las suficientes vías de comunicación.

- Estimar el volumen de ventas, de acuerdo a la capacidad de la refaccionaria y de acuerdo a una planeación de agentes de ventas.

- Determinar el volumen de compras, conforme al porcentaje de utilidad de cada unidad.

- Determinar un presupuesto para establecer políticas de egresos y de inversión.

- Determinar la cantidad y tipo de equipo necesario para el desarrollo de las actividades de ventas y embarques.

CAPITULO 3.

ORGANIZACION

3.1. DEFINICION DE ORGANIZACION

Dentro de la Organización las funciones agrupan las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica de actividades afines. La Organización es necesaria para llevar a cabo la planeación, ya sea de objetivos, planes o metas.

"Organización puede ser: el que constituye un acto o proceso de arreglar o agrupar partes dependientes unas de otras dentro de un todo; grupo de individuos reunidos para un propósito; la estructura ejecutiva de una empresa, personal administrativo en algunas ocasiones."₁

La Organización de una empresa "se caracteriza por el comportamiento, la especialización y la estructura interna, orientados éstos hacia un mismo objetivo."₂

Es en si la coordinación de las actividades realizadas por los individuos para el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa en la obtención de los fines que se persiguen.

¹
Laris Casillas, Fco. Javier. Administración Integral. C.E.C.S.A. México.

²Brown, Warren B., Hoberg, Dennis J. Teoría de la Organización y la Administración -Enfoque Integral- Ed.Litmus.México.

En la actualidad, la Organización de una empresa reviste suma importancia debido a la complejidad de los métodos de operación y el mercado cada vez con mayor competencia, aquellas empresas que apliquen y entiendan los principios de una organización eficiente podrán alcanzar su desarrollo.

Una refaccionaria que es una institución de servicio requiere de habilidad excepcional, amplio conocimiento y gran experiencia por parte de los directivos para llegar a cumplir los objetivos; para utilizar los mejores medios; y sobre todo para conseguir que los empleados tengan interés en el trabajo que desarrollan, pues son ellos parte fundamental en el logro y desarrollo del fin que persigue la empresa. La Organización como parte del proceso administrativo, deberá reportarnos más utilidad.

Las ventajas de una Organización en la empresa pueden ser:

Establecimiento y definición clara de una autoridad jerárquica, equilibrio en sus funciones, definir el trabajo de cada persona para responsabilizarlos en sus actividades, personal calificado, mayor coordinación entre las diversas áreas de la empresa, mayor proyección de la entidad, etc.

Organizar una empresa no es labor de un día; el lograr que todo el engranaje funcione perfectamente bien requiere - tiempo y una constante revisión.

Las instituciones como las refaccionarias deben estar bien organizadas para que las funciones que se realizan en lo grar su fin no se vean confundidas, es decir, que desde la - máxima autoridad sepa delegar su misma autéridad a personas responsables y capaces de realizar aquellas actividades básicas en cada uno de los puestos, y que las mismas sean de una calidad excepcional que repercutirá en el desarrollo de ellos mismos.

3.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

1.- Principio del Objetivo, toda Organización debe tener un objetivo u objetivos.

2.- Principio de la Coordinación, es necesario que todas las personas que se reúnen para trabajar, coordinen sus esfuerzos para alcanzar una meta común.

3.- Principio de la Especialización, siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función.

4.- Principio de la Unidad de Mando, cada persona deberá

recibir únicamente órdenes de su jefe y deberá ser responsable ante él.

5.- Principio de Autoridad y Responsabilidad, la autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, es decir, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que lo logre.

6.- Principio de la Delegación; cada decisión deberá ser delegada al nivel más bajo posible, es decir, al punto más bajo en la Organización donde el titular del puesto debe estar enterado de todos los factores pertinentes a la decisión.

7.- Principio del Tramo de Control; el número de subordinados debe ser determinado para cada superior de 4 hasta 8 si su trabajo es relacionado.

8.- Principio de la Cadena de Mando Corta; debe ser tan corta como sea posible, ya que entre menos intermediarios haya, la comunicación será más fácil y habrá menor riesgo a malas interpretaciones o retrasos en la comunicación.

9.- Principio del Equilibrio; las partes de la Organización deben estar en equilibrio y a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras.

3.3. CARTA DE ORGANIZACION

El organigrama es la representación gráfica de los puestos dentro de un orden de niveles jerárquicos, de autoridad, de responsabilidad y comunicación, que integran una unidad de trabajo y la posición de ésta en la estructura de la empresa.

Es necesario el análisis de los puestos que integran a la empresa para la elaboración de la carta de organización, este análisis debe hacerse tomando en cuenta cada una de las actividades que forman los puestos existentes, con objeto de que se fije claramente la responsabilidad de los individuos y la autoridad que les concierna a los mismos en la Organización.

Como es sabido, la Carta de Organización se representa por medio de una serie de cuadros en los que se especifican los puestos de la unidad de trabajo, uniéndolos por líneas que marque la dependencia y comunicación entre los puestos; así mismo la jerarquía se identificará de acuerdo a la posición de los cuadros.

Debemos considerar que una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa, así también es eficiente si facilita la obtención de los objetivos.

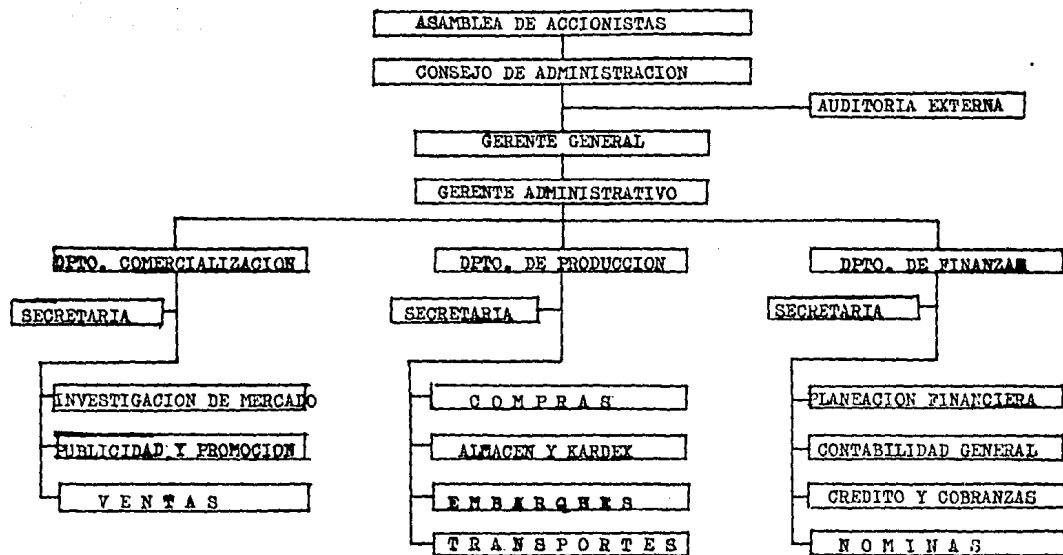
Si contemplamos el organizar como un proceso, será lógico considerar diversos insumos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y los planes puesto que las actividades empresariales se derivan de estos.

En segundo lugar, la estructura debe reflejar la autoridad disponible para los Administradores de la empresa.

En tercer lugar, la estructura de la organización, como cualquier plan, debe reflejar su ambiente (económico, político, social, ético, etc.).

En cuarto lugar, la Organización debe detarse de elemento Humano.

A continuación un organigrama mostrando los niveles de los puestos que integran una refaccionaria. (caso práctico)



3.4. DESCRIPCION DE PUESTOS

Es la etapa del análisis de puestos que consiste en una exposición de las actividades que debe realizar cualquier trabajador en un puesto determinado.

Es indispensable contar con un manual de descripción de puestos el cual contenga por escrito la asignación de funciones y responsabilidades, y así tener una base firme en la cual apoyarse en el desarrollo de las actividades.

Entre las ventajas de la descripción de puestos encontramos:

Reducir la necesidad de repetir constantemente las órdenes relativas al trabajo; instruir a nuevos empleados; reducir la vigilancia de las actividades; etc.

Como siguiente paso describiremos las funciones generales de los puestos que se representan en el organigrama de una refaccionaria:

* GERENTE GENERAL

- Establecer y mantener relaciones con empresas positivas del ramo para la buena marcha de la empresa.

- Representar a la empresa en todas las convenciones, reuniones, congresos que se juzguen convenientes para el man-

tenimiento e incremento de los negocios.

- Dictar políticas para la buena marcha de la empresa.
- Desarrollar y mantener los programas de pronósticos - financieros vigilando ingresos, gastos, pérdidas, ganancias y aplicación de recursos de la empresa.
- Informar al Consejo de Administración.
- Vigilar que su personal se desenvuelva bajo normas de puradas de relaciones humanas.
- Desarrollar planes de capacitación a su personal.
- Estudiar y adoptar medios modernos de operación que eleven la calidad del establecimiento.

*** GERENTE ADMINISTRATIVO**

- Apoyar las funciones y actividades del Gerente General.
- Sustituir al Gerente General en caso de ausencia.
- Vigilar el desenvolvimiento y desarrollo de los Departamentos de Comercialización, Producción y Finanzas.
- Analizar e interpretar los diversos Estados Financieros de la empresa, con el fin de decidir los medios necesarios para mantener y mejorar la posición económica de la empresa, - salvo los casos expresamente reservados a la Gerencia General, vgr., aplicación de utilidades.

- Estudiar y revisar constantemente la organización de la empresa, para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que se requieran en la estructura organizacional.

- Exigir que cada Departamento, cubra eficazmente todas las actividades que les han sido encomendadas, y que se les provea para ello de los medios necesarios.

- Seleccionar a los jefes y funcionarios de los diversos departamentos de la empresa, determinando antes si poseen las capacidades técnicas y administrativas necesarias.

- Delegar oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera cada una de sus colaboradores inmediatos, cuidando de que ambas tengan la debida correspondencia, y de que se fijen los límites para ejercer la seguridad y los controles necesarios para mantenerse siempre informado del ejercicio que se haga de la misma autoridad.

- Tomar decisiones de carácter general para la empresa, excepción hecha de las que en formas expresa se han reservado a la Gerencia General.

- Requerir periódicamente del Departamento de Producción:

1. Cantidad y ritmo de la producción del mes.
2. Resultados del control de calidad.
3. Gastos de compras al mes. etc.

- Requerir periódicamente al Departamento de Comercialización informes relativos a:

1. Volumen de ventas efectuadas.
2. Rendimiento de los agentes.
3. Opiniones de los consumidores.
4. Gastos de los agentes, etc.

- Requerir periódicamente del Departamento de Finanzas:

1. Estados Financieros de la Empresa.
2. Comprobantes de pagos fiscales.
3. Costos de producción.
4. Costos de ventas, etc.

- Conocer todas aquellas imposiciones legales en beneficio de la empresa y trabajadores, así como de aquellas que se dicten en sentido contrario.

*** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION**

- Reportar el resultado de sus actividades al Gerente Administrativo.

- Mantener información actualizada del mercado.
- Mantener un equipo de vendedores capaces de dar un buen servicio.
- Mantener buenas relaciones con los clientes.

- Promover la imagen de la empresa a través de la publicación de boletines, ofreciendo oportunidades a los clientes con buenos precios y buena calidad en las refacciones.

- Mantener una relación acorde con los Departamentos de Producción y Finanzas para el mejor desarrollo de la empresa.

- Controlar, vigilar y hacer programas de ventas.

* INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Analizar el mercado potencial que se puede penetrar.

- Determinar líneas de productos para una mayor competitividad.

- Mantenerse al tanto de las acciones de la competencia en precio, calidad, productos, etc.

- Mantenerse actualizado en las innovaciones que haga la planta para ofrecer un mejor servicio.

- Coordinar adecuadamente la Publicidad y Promoción, así como formular boletines que atraigan la atención de los clientes.

* PUBLICIDAD Y PROMOCION

- Basicamente debe estar haciendo promoción constante con los clientes ya establecido y tratar de ganar más con una buena publicidad, esto a través de diversos medios principalmente

te con la emisión de boletines semanales, enviándolos por correo, que es en la actualidad un medio muy eficaz de comunicación.

- Mantener una publicidad coordinada para no salir del mercado, perdiendo terreno y cederlo a la competencia.

* VENTAS

- El equipo de ventas estará formado por un determinado número de agentes, de acuerdo al mercado y zonas que se abarcan, e incrementarlo conforme se aumente la penetración en el mismo.

- Cada agente de ventas contará con un número específico de clientes con el objeto de que los atienda correctamente dándoles un buen servicio de atención.

- El agente de ventas se coordinará con el Departamento de Comercialización para programar sus rutas.

- Hará un reporte al final de su ruta, anotando todas aquellas sugerencias que el cliente le haga con el fin de conocer su opinión y mejorar siempre el servicio.

- En general todas aquellas actividades que como agente de ventas le corresponden como son: visitar al cliente periódicamente, levantar un mínimo de pedidos redituables, vigilar un buen servicio en atención, por parte de la empresa.

*** DEPARTAMENTO DE PRODUCCION**

Este puesto entienda-se como el encargado de que todas las actividades de operación en el local sean llevadas a cabo en coordinación excelente para beneficio de la empresa. Entre las actividades más generales están:

- Vigilar que las compras necesarias se realicen a la menor brevedad y al menor costo.
- Reportar su resultados al Gerente Administrativo.
- Vigilar el desarrollo del departamento de embarque, para que los pedido, una vez facturados, surtidos y revisados sean enviados.
- Revisar que los pedidos correspondan a lo facturado.
- Mantener una estrecha vigilancia para que el puesto de Almacén y Kardex funcione correctamente.
- Vigilar que el encargado de transportes envíe correctamente los embarques, de acuerdo al deseo del cliente, así como de que se mantengan en buen estado los vehículos de la empresa.
- Controlar el trabajo de sus subordinados, ya sea en el departamento de embarques, transportes, etc.

* COMPRAS

- Revisar las requisiciones de compras que le haga el almacén para hacer la lista de pedido a proveedores.

- Checar con el almacén y Kardex las existencias de refacciones que se necesitan.

- Analizar los diferentes proveedores que le pueden surtir y así aprovechar el mejor costo.

- Hacer las órdenes de compras, una vez seleccionado el proveedor que mejor convengan a la empresa.

- Reportar su trabajo al Departamento de Producción para que lo autorice.

* ALMACEN Y KARDEX

Dedido a la naturaleza del puesto en la refaccionaria, y la importancia que reviste, el Almacén y Kardex puede ser manejado por una persona competente, previamente capacitada y adiestrada. Sus funciones principales son:

- Llevar el control de ventas diarias.

- Dar las salidas de almacén correspondientes a las ventas que se realicen.

- Mantener una relación de igualdad entre las existencias físicas del almacén y lo que reporta el kardex.

- Reportar y entregar al encargado de compras las requisi

ciones necesarias de aquellas refacciones que deben ser compradas para satisfacer las necesidades de los clientes y mantener un volumen adecuado.

- Anotar en el reporte de ventas el número de guía que ampara la mercancía enviada por las líneas fletadas.

- Hacer los telegramas avisando al cliente la fecha del envío de su pedido, así como el número de cajas que se envían.

- Dar entrada al almacén las refacciones surtidas por los proveedores.

- Mantener un control de existencias en el momento de que los proveedores surtan los pedidos.

- Hacer las devoluciones de material defectuoso, haciendo el reporte correspondiente para que contabilidad lo descuente del pago a proveedores.

- Revisar las devoluciones que hacen los clientes para reportarlo a contabilidad y hacer la nota de crédito correspondiente, dando entrada al almacén.

* EMBARQUES

- Checar lo surtido en mercancías con lo facturado.

- Empacar las mercancías correctamente para que llegue a su destino en buenas condiciones.

- Es responsable de etiquetar correctamente las cajas

con el nombre y el destino del cliente.

- Ayudar en actividades extraordinarias que se le requieran.

* TRANSPORTES

- Es responsable de que los vehículos se mantengan en óptimas condiciones de trabajo.

- Es responsables de que al llevar las cajas a la compañías fleteras, sean enviadas con los datos correctos que amparen la mercancía.

- Realizar actividades relacionadas a su trabajo como son: recoger material comprado, llevar a revisión y cobro de facturas, etc.

- Y en general ayudar en actividades extraordinarias que se le requiera.

* DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

- Es el encargado de que los bienes monetarios de la empresa sean invertidos en acciones que produzcan una rentabilidad suficiente para lograr un lucro como todas las empresas bien organizadas.

- Hacer una adecuada planeación de los ingresos y egresos de la empresa y tener buenas relaciones con los bancos

para conseguir los créditos que se necesitan.

- Elaborar el presupuesto anual de ingresos y egresos, y presentarlos a la Gerencia General para su aprobación.

- Elaborar y aprobar los presupuestos mensuales:

- ' De gastos de compras de refacciones básicas, materiales menores, basándose en los datos proporcionados por el Departamento de Producción.

- ' De gastos de venta, basándose en el criterio de meses anteriores y en las necesidades expresadas por el Departamento de Comercialización.

- ' De gastos de publicidad, basándose en los proyectos presentados por Publicidad y Promoción.

- ' De gastos de Administración, tales como luz, renta, contribuciones, etc.

- Contar con personal eficiente en el área de contabilidad para mantener la información financiera al día, que ayude a las demás áreas de la empresa en la toma de decisiones, sobre una base real.

- Respecto a Crédito y Cobranzas:

- ' Autorizar créditos, bonificaciones, etc., a clientes, dentro de las políticas y normas fijadas al respecto, y cancela en su caso los otorgados.

' Cuida. de que se cobre oportunamente a clientes y deudores, utilizando para ellos, el control de vencimientos de deudores elaborados por Contabilidad.

' Cuida de que se efectúen oportunamente los pagos requeridos, utilizando para dicho efecto, el control de vencimientos de acreedores y proveedores elaborado por Contabilidad.

' Cuida de que se realice adecuadamente la facturación que va a ser presentada a los clientes, para el cobro de las ventas efectuadas

- Referente a nóminas, contar con personal capacitado para cumplir con lo que marca la ley.

*** SECRETARIA**

- Mecanografiar todos aquellos boletines de publicidad y promoción.

- Mecanografías las facturas de ventas.

- Archivo de expedientes.

- Acuse de recibos.

- Mantener directorio de clientes y proveedores actualizado.

- Ordenar la correspondencia.

- Etc.

3.5. DIAGRAMA DE PROCESO

Es el detalle operativo que indica el cómo se desarrolla cada una de las operaciones en secuencia.

Dentro de todas las áreas de la empresa se siguen determinados pasos para cada una de las actividades que realizan en el desempeño de su trabajo.

Estas actividades siguen y realizan una secuencia determinada con anterioridad y con el fin de evitar el menor número de errores que afecten la efectividad de las mismas.

Esta secuencia es denominada y conocida comúnmente como Proceso de Operaciones y puede ser representada por medio de figuras que en conjunto forman un diagrama de proceso de operaciones.

Este diagrama es la representación gráfica del sistema de trabajo que se sigue en determinada área de la empresa, a través de la secuencia lógica de las operaciones, revisiones, archivos y transportes que se realizan y las formas de papelería que se utilizan, con objeto de analizar los elementos que lo integran, el orden que siguen y las relaciones que siguen entre sí buscando su simplificación, modificación y mejora durante la etapa de estudios y análisis de reorganización.

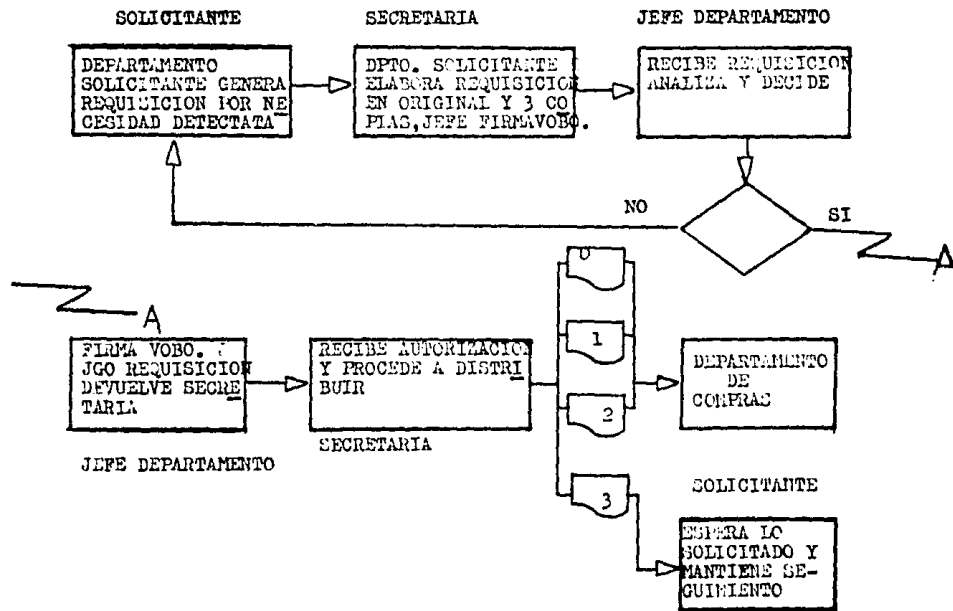
Es indispensable contar con la secuencia exata que siguen las operaciones, el modo como se llevan a cabo, etc. La información que requiere todo diagrama deberá tomarse del análisis de puestos.

Deberá contar con:

- Título para efectos de identificación.
- Nombre del sistema que se describe.
- Nombre de las unidades de trabajo que intervienen en dicho sistemas.

EJEMPLO.

DIAGRAMA DE PROCESO DE REQUISICION DE COMPRAS



C A P I T U L O 4.

E L E M E N T O H U M A N O

4.1. ADMINISTRACION DE PERSONAL

La dirección del elemento humano es la función más importante de una empresa, pues todo lo demás depende en como ésta se esté llevando a cabo.

Tomando lo que nos dice George Terry, que Administrar es lograr un objetivo determinado mediante el esfuerzo ajeno, es cuando nos detenemos a pensar que los objetivos que persigue una empresa, serían inalcanzables si no se contara con el esfuerzo humano.

Dentro de la Administración de Personal, se debe procurar que todos los procesos de la Organización del elemento humano estén encaminados a que en todas las interacciones y relaciones de todos los individuos experimenten la satisfacción de sentirse importantes en la empresa e importantes también al poseer valores personales.

Podemos decir que Administración de Personal es "conseguir y conservar un equipo humano de trabajo, satisfactorio y satisfecho".¹

¹ Calleja, Francisco J. Administración de Personal y Relaciones Humanas. Ed. Banca y Comercio. México.

La Administración de Personal, también conocida como Administración de Recursos Humanos, es "un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, de las experiencias, conocimientos, salud y habilidades de los miembros de la Organización, en beneficio de ellos mismos y de la entidad que los contiene".²

El contar con un recurso como es el personal adecuado y satisfecho, se logra una mejor atención al cliente que recaudará no solo en el incremento económico de la empresa, sino también en el buen nombre de la misma permitiendo así mayores oportunidades de un mejor mercado.

Es fundamental para la empresa, estudiar cuál es el mejor sistema de dirección del elemento humano, previendo ante todo, el que sea más productivo y que reduzca los costos.

Para una refaccionaria es de vital importancia que el personal con el que se cuenta, reconozca ante todo que se trata de un grupo social al que pertenece y busca con la participación de todos el desarrollo integral no sólo de la misma empresa sino también, de cada una de sus miembros, por medio de la conjunción de todas las actividades necesarias para pro

²López, Gilberto. Administración de Recursos Humanos.
Apuntes Escolares. 5o. Semestre.

porcionar un buen servicio.

La Administración de Personal es una ciencia que no puede aprenderse teóricamente de acuerdo a las directrices constantes. La Administración de Personal es el manejo científico a las relaciones humanas y al desarrollo de personal.

El manejo del personal es el engrane más difícil de engrasar debido a que el hombre es un ser complejo y distinto a cada uno de sus semejantes en su forma de pensar, sentir, y actuar, es por eso que se debe utilizar el más fino de los lubricantes para que los engranes se acoplen perfectamente a las demás partes del motor y que en conjunto forman la empresa y desarrolle su máxima potencialidad para alcanzar las metas fijadas.

Es importante considerar lo que nos dice Koontz and O'Donnell sobre el aspecto social del hombre y ayudar a los empleados de la empresa:

1. El hombre se preocupa por sí mismo y goza el éxito de otros después que lo ha logrado para sí mismo.
2. El hombre goza del trabajo si satisface sus exigencias.
3. El hombre puede y debe ser dirigido.
4. El hombre quiere trabajar en un medio social.
5. El hombre ayuda a la organización que sirve a sus ne-

cesidades.

6. No existe un hombre promedio.

7. El hombre quiere conocer sus capacidades y operar en ese nivel.

Consideremos cada uno de estos aspectos y trabajemos sobre ellos para crear conciencia en los empleados de que la organización en la cual prestan sus servicios, es un grupo social que intrínsecamente está dispuesta a cubrir sus principales necesidades siempre y cuando haya disponibilidad de parte de ellos.

El hombre adopta ciertas aptitudes cuando requiere satisfacer necesidades; entre las que encontramos la aptitud del hombre racional económico, donde el elemento humano calcula sus acciones para poder allegarse a sus propios intereses; en este caso el hombre es motivado principalmente por incentivos económicos y éstos los debe controlar la organización, así el hombre puede ser motivado y controlado dentro de la misma.

Es importante para el manejo del personal algunas características que debemos tomar en cuenta y así lograr el allegamiento de los mismos a nuestra empresa:

1. La particularidad del individuo no es parte de la empresa, son cuestiones de cada individuo.

2. Las personas en la organización aportan sus esfuerzos si la organización les brinda la oportunidad de hacerlo.

3. Todas las cualidades (experiencias, actitudes, habilidades, conocimientos, etc.) son intangibles.

4. El total de los recursos humanos, puede ser incrementado a través del descubrimiento y mejoramiento de los mismos.

5. Los recursos humanos ideales para cualquier empresa, con escasos,

Apoyados en las leyes laborales (Ley Federal del Trabajo) y las ideas mencionadas, la empresa puede organizar un conjunto de empleados con una calidad muy difícil de igualar por aquellas empresas de la competencia que consideran innecesario tomar en cuenta a su personal.

"La necesidad de administrar personal se presentó desde siempre, es decir, desde que el hombre tuvo necesidad de llevar a cabo labores en grupo y hubo que designar a alguien que dirigiera.

"Desde lejanos tiempos en que Henry Fayol aconsejó agrupar las actividades homogéneas y encomendar su vigilancia a especialistas, puede decirse que se gestaba la aparición de un departamento encargado de la Administración de Recursos -

Humanos.

"La Administración de Personal es universal, es decir, necesaria a todo tipo de organizaciones. Además, de que todos los gerentes y jefes de departamentos la practican de algún modo, no como su especialidad, pero sí como una parte esencial de su diaria labora".³

4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Como hemos mencionado anteriormente los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la empresa y la Administración, por lo que debemos considerar - algunos principios probados y aplicables a la Administración de Personal:

1. Buscar elementos que se adapten al puesto, es decir, el hombre adecuado para el puesto adecuado.
2. Un puesto no debe abarcar dos funciones.
3. Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias. Esto implica vigilar que el no tenga ni demasiadas aptitudes, lo cual haría que desarrollara su trabajo con falta de interés, ni pocas, pues entonces no podría cumplir eficazmente con su labor.

3 Calleja, FranciscoJ. Administración de Personal y Relaciones Humanas. Ed. Banca y Comercio. México.

El reclutamiento en una refaccionaria se originará en el momento de surgir alguna vacante y consistirá en buscar candidatos para cubrir el puesto. Cabe mencionar que la efectividad de este reclutamiento se mide con el tiempo transcurrido entre la requisición de personal por un departamento y la introducción de dicho personal al mismo.

Existen básicamente dos fuentes en las que se puede basar la empresa para el reclutamiento de personal:

1. Fuente Internas. Y son aquellas que forman parte de la misma empresa como son los ascensos, transferencias, promociones, etc.

2. Fuentes Externas. Universidades, escuelas técnicas, bolsas de trabajo, los competidores, etc.

La selección se realiza mediante el procedimiento por el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías de acuerdo a su aceptabilidad para el empleo.

Los candidatos que se presenten llenarán una hoja de solicitud con la cual se conocerán datos importantes que nos darán una idea de la persona y con la cual se tendrán mayores bases para saber si es el candidato que necesitamos.

La entrevista es el instrumento de selección más utilizado y es apoyado por la hoja de solicitud. Por supuesto que

la entrevista debe estar complementada por exámen de aptitudes y cualidades, habilidad manual y las requeridas en cada caso.

Una cierta información de las personas se puede obtener de la solicitud, como nombre, edad, estado civil, etc., pero factores tales como la presentación de la persona, facilidad de expresión, madurez emocional, etc., sólo se pueden calificar por medio de la entrevista.

Sugerencias administrativas para la selección de personal:

1. Recomendaciones: Es un elemento a juicio sobre el aspirante al puesto.

2. Cartas de Referencias: Su información debe tomarse - con discreción y evaluar lo que dicen de la persona.

3. Referencias Orales: Tienen la ventaja de permitir que el otorgante se exprese libremente, así mismo se puede percatar la veracidad de la información mediante preguntas oportunas.

4. Fisonomía: Práctica común de juzgar a las personas - por su apariencia, ya que refleja gran parte de su personalidad, carácter, etc.

5. Impresión Personal: Se debe tener cuidado para no dejarse llevar por sentimientos espontáneos de simpatía o anti-

patía de los candidatos.

El adiestramiento es el desarrollo sistemático y constante de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de una empresa para el beneficio de ambos.

Importancia del adiestramiento en una refaccionaria:

1. El empleado se adapta rápidamente a su trabajo, a través de un programa efectivo de entrenamiento.

2. Aumento en la calidad del trabajo.

3. El entrenamiento es un seguro contra mal atención a clientes, mal surtido de pedidos, desperdicios, descuidos, etc.

4. Los problemas anteriormente mencionados son ocasionados generalmente por la tensión nerviosa debido al desconocimiento de las actividades.

5. Se incrementa la producción, ya que el empleado se encuentra satisfecho por las labores que realiza y sobre todo se logra estabilizar a los empleados, reduciendo la excesiva rotación de los mismos.

Las normas que deben tomarse en cuenta en el adiestramiento son las siguientes:

a. Establecimiento del objetivo. ¿Qué se pretende que aprendan?

- b. Obtención de los datos y del material necesario.
- c. Selección de la gente para entrenar.
- d. Imprimir instrucciones y programas.
- e. Alentar a que pregunten con libertad de opinión.
- f. Supervisión de resultados por medio de:
 - 1. Pruebas de conocimientos.
 - 2. Pruebas prácticas.

4.3. EQUIPO DE TRABAJO

Para una refaccionaria su equipo de trabajo debe estar adecuado al orden de todas las operaciones, transportes, inspecciones, almacenaje, etc., que tienen lugar dentro de un proceso o procedimiento.

Es necesario, someter todas las operaciones a un concienzudo estudio con el objeto de introducir mejoras para que el trabajo sea más fácil de ejecutar en el menor tiempo, el beneficio se logra en el procesamiento de la combinación de movimientos necesarios y eliminación de movimientos innecesarios.

El tipo de equipo necesario se determina, analizando y desarrollando una lista de actividades para cada departamento.

Así por ejemplo en el Departamento de Producción, se requerirá un área en la cual queden comunicados las compras, -

que debe realizar actividades de oficina.

Determinar el espacio suficiente para el Almacén y Kardex, esto es, qué cantidad de refacciones se tienen para colocar casilleros en orden y así tener una rápida localización y recepción de material.

Los embarques requieren de un lugar definido en el cual puedan realizar sus actividades en el menor tiempo posible, al contar con estantes en los que se encuentra todas las refacciones de un sólo pedío y enviarlos adecuadamente empacados, contando con el material y equipo necesario para tales actividades.

CAPITULO 5.

DIRECCION

5.1. DEFINICION DE DIRECCION

La Dirección es la cuarta etapa del proceso administrativo, y es definida como:

"Aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas."¹

Esta etapa es llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones.

La Dirección de una refaccionaria requiere una estructura jeraquizada de mando que permita situar puntos neurálgicos de autoridad y comunicación.

Al establecerla podemos distinguir cuatro zonas, a saber:

Zona 1. Zona de Mando, que abarca a los altos directivos como son el Consejo de Administración y Asamblea de Accionistas.

Zona 2. Zona de Dirección General, que comprende aquellas unidades que se encargan de llevar a cabo la coordinación de

1 Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México. 1985.

todas y cada una de las actividades, éstas son la Gerencia - General y Administrativa.

Zona 3. Zona de Dirección Divisionaria o Funcional, en este nivel encontramos unidades encargadas de llevar a cabo el funcionamiento de las actividades como son compras, ventas, etc.

Zona 4. Zona de Ejecución, como son operadores, ayudantes etc., es decir, unidades encargadas de llevar a cabo aquellas acciones que habrán de ser manuales y operacionales.

El fin que se busca para cada zona, consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos, que componen su unidad, en interés de la empresa.

La Dirección de una refaccionaria supone:

- a) Que se delegue autoridad; hacer a través de otros.
- b) Que se ejerza esa autoridad.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

5.2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

Para establecer una buena Dirección en la refaccionaría debemos tomar en cuenta los principios aceptados para tal efecto.:

1. Principio de la coordinación de intereses.

Esto es, el logro del fin común se hará más fácil, - cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda del - aquel.

2. Principio de la impersonalidad del mando.

La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que e como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

3. Principio de la vida jerárquica.

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

Si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, o los necesita, o no: si lo primero, deberá respetarlos, si lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

En caso de romper la vía jerárquica, deben reunirse las

siguientes circunstancias:

a) Que realmente la orden sea tan importante, que amerite romper los canales establecidos.

b) Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria: de lo contrario, si el salto de los jefes intermedios estuviera dándose constantemente, en realidad ello significaría, o que los jefes inferiores son innecesarios, o que se les considera no preparados para su puesto.

c) Que de preferencia la orden se dé en su presencia, y explicando lo excepcional y trascendental de la orden, que justifique el rompimiento de la vía jerárquica.

4. Principio de la resolución de los conflictos.

Procurar que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

5. Principio del aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones, a través del razonamiento.

5.3. COMUNICACION Y MOTIVACION

"Tan sólo somos lo que comunicamos a los demás por medio de palabras, gestos, posturas y parpadeos de los ojos. No po-

demostramos vernos los unos a los otros; tan sólo podemos ver nuestros instrumentos de comunicación".²

Para la Administración, Reyes Ponce nos define a la comunicación "como un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".³

La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por ello es esencial que sea clara; esto implica que la comunicación es bipolar, nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros.

De la comunicación debemos tomar en cuenta:

1. La fuente de la comunicación, que es aquella persona o grupo en que se origina la comunicación y quien dirige todo el proceso; y por ello es el responsable de que se realice eficazmente.

2

R. Buckminster Fuller. Thinking Out Loud: Physical Temporality and Eternal Principles. Saturday Review World. 11 septiembre 1973. pag 84.

3

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa, México. 1985.

2. Receptor de la comunicación, aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación; todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente.

3. Canal de comunicación, la palabra hablada, la palabra escrita, gestos, actitudes, etc. De ordinario se combinan varios de estos elementos. Es importante vigilar el canal de comunicación ya que de suyo, tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad.

4. Contenido de la comunicación, aquello que queremos comunicar. Todo el proceso debe realizarse en forma tal, que ese contenido vaya íntegro y fielmente de la fuente al receptor.

5. Respuesta, la reacción que deseamos a través de todo el proceso de la comunicación encaminada a lograr un fin.

La comunicación debe revisarse constantemente, por su naturalidad, tiende a hacerse más difícil, si no se tiene cuidado permanente en mejorarla.

Con una buena comunicación lograremos llevar a cabo todo el proceso que implican las labores de una refaccionaria, evitando así errores que económicamente son muy costoso para la empresa.

Un buen dirigente debe saber motivar a sus subordinados, es decir, ejercer influencia sobre ellos para que desarrollen las actividades.

Los empleados (la mayoría), están en disposición de dar lo mejor de ellos en su trabajo, esto es, existe una satisfacción intrínseca por el trabajo o una identificación con el mismo y llevarlo al máximo, es por ello que las labores que se asignen han de proporcionar suficiente variedad, incentivo y capacidad de usar la habilidad del empleado.

En la mayoría de los casos, los jefes no conocen el verdadero sentir de sus empleados. Los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer las diversas necesidades requieren:

1. Reconocimiento del trabajo desarrollado.
2. Crítica, constructiva.
3. Interés personal.
4. Accesibilidad para exponer ideas.
5. Aviso de los cambios antes de ejecutarlos.
6. Fe en el empleado y las labores que realiza.
7. Pleno uso de las comunicaciones.

Una de las formas de lograr la motivación es por medio de los incentivos. Un incentivo produce una actitud, siendo

ésta un estado de presteza hacia cierta reacción, basada en un estímulo. En la actualidad, la cultura en la que nos desarrollamos se ha monetarizado, por lo que los incentivos de este tipo tienen una influencia muy marcada, ya que muchas personas opinan que el dinero es la clave para las satisfacciones. Sin embargo los incentivos cambian de individuo a individuo y de los factores que lo rodean.

Una de las partes fundamentales de la Dirección, es la toma de decisiones, existiendo distintos enfoques para ello como son: el enfoque psicológico, económico, lógico, matemático, etc., considerando que los dos primeros son los decisivos, porque el primero, analiza los motivos que conducen a la decisión y el segundo busca la maximización de los resultados.

La Dirección de la empresa debe identificar ante todo, con toda claridad, el problema sobre el que debe decidir, garantizar que posee la información necesaria para decidir, planear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas; ir eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente; tomar decisiones complementarias a la elegida y establecer un control sobre las decisiones elegidas para un mejor logro de resultados.

5.4. TOMA DE DECISIONES

Solución de los problemas es otro nombre que se da a la acción que realiza la Dirección al Comiso de Decisiones. El gatillo que activa el método de la Toma de Decisiones en la Administración, es la conciencia de que existe un problema. En primer lugar: sucede algo que requiere una respuesta; en segundo lugar: ninguna emergencia exige una acción inmediata, pero comienza a sugerir que algo podría ser manejado de mejor manera ó que se podría hacer algo nuevo. Para lograr este hecho, debe la Dirección especializarse en adquirir habilidad para distinguir entre problemas y asuntos que no son problemas.

El proceso para la toma de decisiones para la empresa debe ser: Definir el problema, obtener toda la información, formular opciones, evaluar y decidir.

Todas las decisiones que se tomen siguiendo este proceso, se ajustarán entre sí. Habrá continuidad y consistencia lógica, debido a que los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, etc., proporcionarán una estructura dentro de la cual tomarán decisiones los directores.

Este procedimiento sería lo ideal para todas las empresas refaccionarias, pero existe una diferencia importante en-

tre lo ideal tranquilo y la realidad imperfecta y rugosas de la toma de decisiones.

Los problemas no solucionados y las posibilidades no realizadas obligan al Administrador a tomar decisiones que conduzcan al objetivo común de la refaccionaria. En el proceso de tomar esas un Administrador racional e ideal define metódicamente el problema.

El proceso de la toma de decisiones puede ser mejorado mediante una definición creativa y activa del problema que se presenta utilizando el pensamiento de sistemas:

Pensamiento Lineal

1. Existe un problema.
2. Tiene una sola causa.
3. Requiere una sola solución.
4. Se puede evaluar la solución completamente en términos de su impacto sobre el problema.
5. La solución permanecerá.

Pensamiento en sistemas

1. Existe un problema.
2. Está inmerso en una situación.
3. Requiere una solución.
4. La solución tendrá efectos aparte del impacto que se pretende sobre el problema.
5. Tiene sentido tratar de anticipar esos efectos.
6. Se puede evaluar la solución identificando y evaluando la mezcla de los efectos que se pretenden y los que no se pretenden.

7. La solución no permanecerá
puesto que la situación va
a cambiar.

También pueden ser útiles los esfuerzos para obtener hechos críticos, aumentar la gama de opciones y medirlas con criterio de contribución a objetivos, a la economía y con respecto a su facilidad de puesta en práctica.

Enfrentar diversas decisiones simultáneas es una etapa típica por la que atraviesan los directores de una empresa. La supervivencia, es decir, un éxito mucho menor como Administrador depende de cierta habilidad para distinguir lo que se debe decidir en ese momento y lo que es mejor diferir o hacer que sea decidido por otra persona. Algunos problemas o decisiones deben ser tomadas con información inadecuada, bajo condiciones cambiantes y con considerable incertidumbre.

Es común que las decisiones sean tomadas por grupos y comités. Los Administradores tienden a utilizar grupos cuando se considera que éstos pueden proporcionar conocimientos adicionales sobre el problema, que pueden planificarlo, cuando es probable que acepten su propia solución y su aceptación es crítica y cuando tienen metas compatibles con las metas de la organización.

CAPITULO 6.

C O N T R O L

6.1. EL CONTROL EN LA REFACCIONARIA

Las organizaciones luchan por lograr su desarrollo económico, social, etc., a través de la aplicación de los conocimientos - muchas veces empíricos- administrativos, sin que lleven a cabo un adecuado análisis de los procedimientos que realizan para ello.

El proceso administrativo contempla en la fase dinámica y como punto final, el Control, que es la acción correctiva de aquella que provoque desviaciones en los procedimientos y con el fin de analizar las causas para corregirlas y lograr - con eficacia y eficiencia los objetivos.

Cada uno de los departamentos que constituyen la organización de la refaccionaria, representan los engranes de una maquinaria que puede desarrollar una fuerza determinada, pero si por falta de aceite o una pieza equivocada en un lugar - que no le corresponde perderá compresión y no desarrollará la potencia debida y he aquí la aplicación del control para proveer la falta de cuidado en el desarrollo de los procedimientos que provocan el estancamiento del buen funcionamiento de las labores de la refaccionaria y que va a repercutir en el lucro de la misma.

Una de las causas por las cuales existen pérdidas en una refaccionaria, se debe al mal establecimiento de control en las compras, pues la empresa invierte gran parte de su capital en éstas, se deben checar las condiciones de la mercancía adquirida al recibirla y al almacenarlas adecuadamente. Las mermas de los productos almacenados comprometen el buen funcionamiento de la empresas.

Administrativamente el control "es un conjunto de procedimientos incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresas, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para proveer información segura; proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas."¹

El control lucha porque se obtenga eficiencia, que para la empresa significa productividad.

El control se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas, cuidadosamente implantadas.

El control trata de que la operación resulte como lo planeado, ó lo más cercano posible tolerando el grado de desviación humana.

¹ Laris Casillas, Fco. Javier. Administración Integral, Ed. C.E.C.S.A. México. 1984

Un control ideal debe decirnos que algo anda mal, pero - también debe decir donde está ese mal, por qué está mal y - quién es el responsable.

En el proceso de control debemos marcar cuatro etapas:

1. Establecimientos de medios de control, (Dpto. Administrativo).
2. Recolección y Concentración de datos, (Dpto. de Contabilidad).
3. Interpretación y valoración de resultados, (Elementos técnicos y administrativos igual a coordinación).
4. Utilización de los resultados, (Dirección).

La importancia del control radica en que cierra el ciclo de la Administración y a la vez los inicia como medio de previsión, además el control se da en las otras etapas del proceso administrativo.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en los que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron - como se había planeado.

**** CONTROL INTERNO**

El control interno consiste en un plan coordinado entre

la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la Administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura.

El sistema de contabilidad provee un registro histórico de las transacciones, para que con su interpretación pueda facilitar a la Gerencia la conducción de la empresa, en la forma más eficiente que pueda ser posible.

Es necesaria la existencia del control interno debidamente instalado en las empresas y ; que la rutina de las operaciones esté encausada en forma conveniente, ya que es posible en esa forma, de obtener informes exactos y oportunos acerca de la explotación en todas sus fases importantes; y además, se conoce la eficiencia que rinde cada uno de los departamentos o secciones, según el caso. Sólo en esas condiciones es factible obtener un control firme y ejercer una dirección completa y eficaz.

6.2. COMPRAS

El objetivo del departamento de compras es obtener los mejores precios del mercado, de la mejor calidad y con las mejores condiciones de compra.

Para desempeñar la función de compras se debe tener la capacidad para seleccionar lo mejor posible, dependiendo del presupuesto que tenga, del método de compra y del especie disponible.

La refaccionaria realiza dos tipo de compras:

Compras directas; estas compras son de refacciones de fácil desplazamiento y que el cliente consume de inmediato.

Compras indirectas; son compras de artículos por un consumo futuro, es decir, refacciones que formaran parte del almacén como respaldo a necesidades por satisfacer.

En general, el proceso de adquisición de refacciones incluye las siguientes etapas: requisición de compra, autorización de compra, cotización de precios, orden de compra, recepción de las mercancías y verificación de facturas.

Requisición de compra:

La determinación de las necesidades de la empresa puede estar basada de distintas maneras, según la magnitud. Cuando las existencias del almacén alcanzan o están próximas a los mínimos, el encargado del almacén, de acuerdo a la sección en la que está interezado en algunas existencias formulará u una requisición de compra numerada progresivamente y por duplicado. En ella se expresará número de parte, descripción,

COMPANIA "X"

FECHA _____

REQUISICION DE COMPRA #

No. PIEZA	MAXIMO	EXISTENCIA	SOLICITADO

SOLICITADO POR:

RECIBIDO POR:

modelo, cantidad y calidad de los artículos requeridos. El original de la requisición se pasa al encargado de compras, quedando la copia con el encargado del almacén.

Autorización de la compra:

Es indispensable la autorización del Departamento de Producción a cada compra o cuando menos a las de importancia que vayan a efectuarse basadas en las condiciones financieras de la negociación, situación del mercado, etc. Una vez aprobada se regresa la requisición a compras.

Las cotizaciones de precios:

Consiste en la obtención de una lista de compañías destinadas a la venta de las refacciones que interesan a la empresa, para decidir qué artículo comprar.

Es conveniente que se tenga las direcciones, precios, - condiciones de venta y de entrega, en general toda la información necesaria.

Cabe hacer notar que no siempre es necesario usar la cotización más baja en los pedidos; otros puntos, tales como: calidad, facilidad de transporte, prontitud en la entrega y otros más, pueden influir en la elección.

Orden de compra:

La orden de compra debe hacerse en forma impresa, folia-

COMPANIA "X"

FECHA _____

ORDEN DE COMPRA #

CANT.	No. PIEZA	DESCRIPCION	MODELO	P.U.	P. TOTAL

SOLICITO

AUTORIZO

da y con el número de copias requerido. Se tendrá cuidado de detallar, de manera que no haya lugar a dudas, la cantidad, número de parte, y calidad del material que se solicita, así como otras estipulaciones y condiciones, que garanticen en todo tiempo, los intereses de la empresa.

El original de la orden de compra firmada por el encargado de efectuar las compras, se envía al proveedor, una copia sin precios al almacén y con otra copia se queda el encargado.

El encargado del departamento de compras tiene la responsabilidad de que los artículos solicitados se hayan embarcado a tiempo y conforme a las condiciones estipuladas.

Las compras directas no requieren de orden de compra autorizada, por ser productos de fácil desplazamiento, los cuales se entregan directamente al encargado de embarques. Las compras indirectas requieren una orden de compra autorizada, que generalmente se hacen para productos estables.

El departamento de contabilidad recibe los datos de compras netas e ingresos netos de refacciones para efectos de conciliación contable mensual; reembolso de caja chica por las compras hechas de contado, para registrarse en cantidades físicas y de costo.

Recepción de mercancías:

El personal dedicado a la recepción de los artículos debe conocer la calidad de ellos, para estar en condiciones de inspeccionarlos y así ejercer una verificación sobre el departamento de compras, evitando posibles irregularidades.

Es conveniente que los empleados recibidores no conozcan de antemano las cantidades de mercancías que van a llegar, - porque descuidarán el recuento de material y se concentrarán a copiar la orden de compra. La ejecución de un sistema u otro depende de las circunstancias de cada refaccionaria.

Se deberá hacer un reporte de las mercancías recibidas en una forma impresa, detallando los artículos recibidos, indicando cantidades y especificaciones así como el nombre de los proveedores.

Este informe se deberá hacer por triplicado, el original al departamento de compras, el duplicado al departamento de contabilidad y el triplicado al almacén.

VERIFICACION DE LAS FACTURAS:

Es conveniente que el departamento de compras sea el que efectúe la verificación de las facturas, pues, si procede algún ajuste con el proveedor por conceptos de descuentos, fletes o algún otro concepto, es fácil arreglar de inmediato el

asunto y hacer la deducción en la propia factura antes de contabilizarlo.

En el departamento de compras se compara el duplicado de la orden de compra y el informe de recepción contra la propia factura, verificándose los precios unitarios y los cálculos respectivos.

Entre otras cosas, se requiere al verificar el número de la orden de compra, fecha de recepción de las mercancías, firma de la persona que verificó los precios unitarios y los cálculos, firma de la persona que aprueba el pago y número del cheque expedido.

Una vez cubierta totalmente la rutina de verificación de las facturas, se pasa al funcionario encargado de aprobar el pago, quien al cerciorarse de la corrección del procedimiento, firma y entrega estos documentos al departamento de contabilidad para su registro en los libros y posteriormente para efectuar el pago en la fecha fijada.

6.3. ALMACENAJE DE LAS MERCANCIAS

La organización de un almacén consiste en la delegación de la responsabilidad por la custodia de las mercancías en un empleado que fungirá como jefe de almacén, por lo tanto es -

condición indispensable nombrar para tal puesto a una persona idónea, señalando claramente sus responsabilidades y obligaciones, para que él pueda desempeñar mejor su trabajo, el almacén debe contar con espacio suficiente con estanterías, cajones, perchas u otros implementos indispensables para lograr el orden y acomodo de las refacciones.

El almacenista y kardista deberá controlar para evitar pérdidas en el almacén, como mantenerlo cerrado bajo llave y prohibir estrictamente la entrada a personas no autorizadas a ello.

Para el mejor control de las refacciones se debe establecer una clasificación adecuada de las mismas, asignándoles números, además de nombres, facilitando la localización e identificación de las refacciones y eliminando los errores.

Referente al control de inventarios, se considera que el sistema de inventarios perpetuos viene a ser el más indicado en una refaccionaria, el método de inventarios perpetuos, incluye en su forma completa los registros auxiliares que contienen una tarjeta u hoja por cada artículo en existencia, que se controlan con la cuenta correspondiente del libro mayor.

El método de inventarios perpetuos se lleva sobre la base de tarjetas en especie y valor, pues es posible el control

mediante una cuenta del libro mayor, y al almacenista se le fija su responsabilidad de modo evidente. Los cargos al almacén se hacen basados en los informes de recepción de las mercancías y los créditos, de acuerdo con las remisiones o facturas expedidas y aprobadas. El valor del inventario que debe existir se conoce en cualquier tiempo, y el examen de las existencias indica si su manejo se ha llevado a cabo en forma correcta. Este método proporciona una información amplia y oportuna acerca de las entradas, salidas y existencia de artículos, no sólo en cantidad sino también en valores.

Algunas empresas emplean la combinación de métodos para el control de inventarios y produce resultados satisfactorios pues llevan un doble registro de existencias.

El método de inventarios perpetuos no implica eliminar la necesidad de un inventario físico periódico, a fin de confrontar los datos que arrojen los registros contra las existencias reales.

CONCLUSIONES

Es satisfactorio concluir el presente trabajo que permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante las cátedras que se imparten en la Licenciatura; y no sólo por el hecho de practicar la teoría, sino también porque fué posible comprobar que la Administración, es una ciencia noble que se adapta a las necesidades de la sociedad, ya que en éste caso se enseña en forma sencilla a una Sociedad Anónima, cómo recurrir a la Administración a través del Proceso Administrativo y combinar la práctica y rutina diaria con aspectos científicos, logrando ver con claridad oportunidades que se tienen a la mano, pero que no se saben aprovechar por desconocer el movimiento adecuado para obtener más provecho, y así lograr el mejor punto en la optimización de los recursos capitalizando los objetivos que impulsan a la empresa:

- La universalidad de la Administración, se hace una vez más patente, al percatar que su aplicación se limita al ente que hace uso de ella para obtener mayores beneficios en una organización. Por lo mismo, es una ciencia, dado que utiliza el método científico para la resolución de problemas, esto es, el uso de métodos y procedimientos que permiten el mejor aprovechamiento de los recursos que intervienen en la determinación de la solución óptima y el establecimiento de los contr

les apropiados.

- Ahora como resultado de aplicar la planeación, podemos decir que, por medio de la previsión determinamos los cursos de acción a seguir; canalizamos a través de la mente lo que deseamos lograr en la Refaccionaria, entender cuál es el objetivo que impulsó a los empresarios a constituirse como sociedad. Una vez logrado concientizar que la empresa debe dar un servicio eficiente a sus clientes, ya que de ellos depende, la planeación de las diversas metas nos conducen a que este servicio sea mejor.

¿Qué nos proporcionó la planeación en la refaccionaria? Precisar a dónde nos conduce el curso actual y adónde nos conducirían los cambios requeridos por la organización, es decir, todas aquellas modificaciones que guiarán los pasos de la refaccionaria, pero vistas ya con un punto más crítico y analítico, evitando así errores que se cometieron por no llevar a cabo la planeación.

Como proceso, se determinaron y establecieron responsabilidades a cada uno de los elementos involucrados, permitiendo así que mejorará su actuación, dedicándose a responder por lo que se les asignó, de acuerdo con lo anterior permitió - una mayor coordinación de las actividades y funciones en las

diferentes áreas.

Consideramos que lo más importante al planear fue el establecimiento de los objetivos, porque permitió que el trabajo de todos los recursos de la empresa se esforzaran conjuntamente a lograrlos, a través de la realización de las metas particulares de cada departamento.

Con la planeación se establecieron prioridades y sincronización de pasos a seguir para cubrir los objetivos al momento de asignar los recursos que se poseen y lograr el máximo rendimiento de ellos.

- Al penetrar más en la organización de la refaccionaria, se encontraron grandes errores: no existía un organograma apropiado a las actividades; la autoridad emanaba de una sola persona, que ocasionaba grandes trastornos por la cantidad de información requerida para las diarias actividades, infinidad de fuerzas potenciales se desperdiciaban.

El organizar la refaccionaria permitió principalmente - formular el organograma conforme a las actividades que debe realizar cada persona, sin intervenir en otras que no son correlativas; establecimiento y definición de las principales áreas como son la de Finanzas, Comercialización y Producción; y con esto definir las líneas de enlace para facilitar su coor

dinación.

La organización que se implantó permite establecer responsabilidades y autoridad al personal, así como determinar las cualidades de los recursos humanos para cada puesto, con la descripción de cada puesto existente y de aquellos que fue necesario crear y funcionar algunos por la íntima relación que guardaban.

La organización muestra con mayor claridad las metas que debe alcanzar cada nivel en el organograma y conjuntando todas estas metas, encaminarlas al logro de los objetivos de la refaccionaria y sobre todo coordinar el esfuerzo hacia un fin común.

Es el organizar, algo muy satisfactorio, dado que se vive la manera de cómo conducir el trabajo de varias personas como si fuera una sola, dándose cuenta de que se trabaja en beneficio de ellas y del ente que las comprende.

• Saber influir sobre el personal para alcanzar las metas fijadas, es lo que nos proporciona llevar a cabo una sólida Administración del Personal que labora en la refaccionaria. Hacerlos sentirse importantes y parte angular de la estructura nos conduce a sentir que es en verdad, un equipo que funciona con todas sus partes, puesto que al ponerlas necesida-

des del personal, nos permite integrar planes de trabajo que tengan por objetivo cubrirlas y por consiguiente lograr las metas fijadas para la empresa, es decir, al obtener un rendimiento óptimo general, nos indica que los recursos humanos dirigen todo su esfuerzo en el desarrollo de sus labores, puesto que sus necesidades son cubiertas por la organización.

Para lograr todo esto, se concientizó a los dirigentes de que efectivamente, por medio de los recursos humanos, los recursos materiales se multiplican geométricamente, si todo su pensamiento, su raciocinio, se enfoca a hacer bien las cosas, repercutiendo en su propio beneficio.

Al hacer claros los problemas que se presentan por no saber administrar al personal y los costos que se origina por el excesivo rotamiento del mismo, hicieron que se idearan planes para obtener los recursos humanos que realmente necesita la empresa y la forma de lograrlo.

La base para la integración del personal nos la proporciona el organigrama y la descripción de puestos operante. Primero que nada analizar el personal con que se cuenta, saber las capacidades físicas y mentales de cada uno, así mismo de los conocimientos que poseen.

Seleccionar y orientar al personal para colocarlos en los puestos específicos resultó benéfico ya que se desperdiciaba la potencialidad del personal por encontrarse desubicados, lo que repercutía en el buen funcionamiento de la empresa.

Una vez conocido el potencial de los recursos humanos - fuentes internas-, se les familiarizó con el trabajo que debía desempeñar, así como el adiestramiento necesario para mejorar el desempeño (instrucción y práctica).

Conocer las fuerzas con que se cuentan ayudó a que se genere un desarrollo, mejorando conocimientos, actitudes y habilidades del personal encaminadas siempre a beneficiar a la empresa y por consiguiente a ellos mismos.

Implantada la Administración de Personal en la refaccionaria, el proceso de conseguir empleados al presentarse una vacante, se hace de manera ordenada y con un menor costo, ya que se debe recurrir a las fuentes internas, es decir, a los conocimientos que tengan los empleados sobre el puesto vacante, en dado caso de no contar con ello, se llevará a cabo un proceso confiable de reclutamiento y selección para cubrir las necesidades.

Se comprobó también que al adiestrar al personal continuamente, repercute en la excelente claridad del servicio que pro

porciona la refaccionaria y que por lo mismo ha generado una mayor aceptación por parte de los cliente; así también como el darles el equipo necesario para realizar eficientemente el trabajo , ya que contando con los medios adecuados desarrollan en forma rápida y eficaz las actividades y funciones de cada puesto.

- Determinar la autoridad que dirige a la empresa, a través de una estructura jerarquizada de mando es de suma importancia, debido a que es la Dirección la encargada de tomar las decisiones que guien el curso de acción de la Refaccionaria. Esta autoridad emana desde la cabeza y debe encontrarse libre, esto es, dedicarse a analizar la información que proporciona cada uno de los departamentos para determinar correctamente las decisiones y asignar los recursos necesarios.

Dar a conocer las zonas de mando permite delegar la autoridad asignando responsabilidades y definir claramente los resultados esperados del personal. Es importante establecer los canales de comunicación y que estos no tengan obstáculos por los cuales se desvie la información, así mismo, motivar para persuadir el personal a tomar la acción deseada, coordinando los esfuerzos de los trabajadores para controlar sus resultados.

La dirección de la empresa debe asegurar la comprensión de sus objetivos, propiciando actuaciones dirigidas a superar las diferencias existentes, alentando la iniciativa individual y resolver los conflictos. Esta solución a los problemas que se presentan debe ser responsabilidad del Administrador convirtiéndolas en potencial de apoyo para su empresa, estimulando la creatividad y la innovación para superar barreras y alcanzar las metas específicas de cada área, dirigidas a un fin común.

- Establecer controles en las operaciones que desarrolla la organización aseguran el progreso hacia los objetivos, según el plan. Con los controles se fijan los sistemas de información que requiere la dirección, precisando qué datos críticos y cómo los desea, influyendo también la oportunidad con que se presente para la toma de decisiones.

El control debe enfocarse a los pasos que se han desviado, desarrollando estándares de actuación que nos determinan el grado de desviación de las metas y de las normas apuntadas, dándonos por consecuencia la medición de los resultados esperados.

Controlar las actividades de la empresa se encaminan a tomar medidas correctivas en las desviaciones, a través del reajuste de planes, y aquí lo más importante: iniciar de nuevo

el ciclo del Proceso Administrativo para continuar llevando por un buen camino los pasos de la organización.

Debe existir un control para cada actividad desarrollada, que permita corregir errores antes de que afecten a otra u otras actividades que dependen de la primera, así con esto me joraremos la actuación y desenvolvimiento de la organización que se Administra significando así una mejor y mayor producti vidad.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Ackoof, Russell. Hacia un sistema de concepto de sistemas. Lecturas Selectas en Administración. C.E.C.S.A México. 1979
- 2.- Brown, Warren B., Moberg, Dennis J. Teoría de la Organización y la Administración.-Enfoque Integral- Ed. Limusa. México.
- 3.- Calleja, Francisco J. Administración de Personal y Relaciones Humanas. Ed. Banca y Comercio. México.
- 4.- Druker, Peter. La Gerencia de Empresas. Ed. Sudamericana. 1975.
- 5.- Guzmán Valdivia, Isaac. La Ciencia de la Administración: Dirección de los Grupos Humanos. Ed. Limusa. México.
- 6.- Jiménez Castro, Wilbert. Introducción al estudio de la teoría administrativa. F.C.E. México. 1978
- 7.- Laris Casillas, Fco. Javier. Administración Integral. C.E.C.S.A. México.
- 8.- López, Gilberto. Administración de Recursos Humanos. Apuntes Escolares. 5o. Semestre.

- 9.- Pratt, Henry. Diccionario de Sociología. F.C.E. México.
- 10.- R. Buckminster Fuller. Thinking Out Loud: Physical
Temporality and Eternal Principles. Saturday Review -
World. 11 Septiembre 1973. pag. 54.
- 11.- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas I y II.
Ed. Limusa. México.