



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

No 101

LA FORMULACION DE POLITICAS EN LOS ALTOS NIVELES DE LA ORGANIZACION

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

JAIME GARZA TORRES

Director de Seminario: C.P. y L.A.E. GERMAN FONSECA LOPEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I:

LA EMPRESA Y LA POLITICA GERENCIAL

A. LO QUE DEBE ENTENDERSE POR POLITICA GERENCIAL

A.1 Organos encargados de la Administración y Control.

A.2 Definición de Política Gerencial.

A.3 Principios y Requisitos de las Políticas.

A.4 Diferencia de Política con Objetivo, Procedimiento, Programa, Regla y Estrategia.

A.5 Clasificación de la Política Gerencial.

B. LA POLITICA GERENCIAL EN LA PLANEACION

B.1 Consideraciones que deben tomarse en la Planeación de las Políticas.

C. LA TOMA DE DECISIONES Y LA POLITICA GERENCIAL

C.1 La Política y la Delegación de Autoridad.

CAPITULO II:

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMULACION DE PO LITICAS

A. INTERNOS

A.1 Posición Jerárquica.

A.2 Influencia Funcional.

A.3 Restricciones.

B. EXTERNOS

B.1 Medio Ambiente Económico, Político y Social.

CAPITULO III

PROCESO PARA LA FORMULACION DE POLITICAS GERENCIALES

A. DISEÑO ESTRATEGICO

A.1 Fase de Formulación

A.2 Fase de Ejecución

A.3 Fase de Organización

A.4 Fase de Interpretación

A.5 Fase de Reformulación

CAPITULO IV

FORMULACION Y ACEPTACION DE POLITICAS ESPECIFICAS

A. ELABORACION DE POLITICAS FUNCIONALES

A.1 Políticas de Administración General.

A.2 Políticas de Mercadeo.

A.3 Políticas de Producción.

A.4 Políticas de Finanzas.

A.5 Políticas de Personal.

A.6 Políticas de Relaciones Públicas.

B. MANUAL DE POLITICAS

CAPITULO V

LA FORMULACION DE POLITICAS EN EL DEPARTAMENT
TO DE PLANEACION DE LAS ORGANIZACIONESA. FUTURO DE LA POLITICA GERENCIAL EN LAS ORGA-
NIZACIONES.

I N T R O D U C C I O N

El Tema expuesto en este Seminario de Investigación tiene por objeto ofrecer en el terreno de la Política Administrativa una guía básica que sintetice los principales elementos de la múltiple tarea ejecutiva de Formular Políticas.

Comprendo el gran compromiso y la dificultad de desarrollar un marco conceptual capaz de ayudar a guiar al estudio de la política en la Administración pero esta investigación tiene por objetivo encender el interés por la Política Gerencial y su importante participación en la acción Administrativa.

Aunque es reducido el número de obras de apoyo para desarrollar y extender el estudio de la Política Administrativa y su participación en la empresa, la Investigación presente está basada en una información documental (libros, revistas y documentos auxiliares) para aclarar la Formulación de Políticas en los altos niveles de la organización.

El estudio presenta cinco capítulos en los que se determina:

Quiénes pueden formular Políticas, el Término POLÍTICA ADMINISTRATIVA y su clasificación, principios y requisitos para su formulación, la diferencia -- con otros términos Administrativos, Factores internos y externos que pueden intervenir en la formula

ción de Políticas, un proceso para la formulación de Políticas Gerenciales, Políticas específicas para cada área funcional de la empresa, y por último, el apoyo que puede prestar el Departamento de Planeación para la formulación de Políticas Administrativas; así como el futuro de la política y su Formulación en la Empresa Mediana y Pequeña, ba se del futuro de la Nación.

Agradezco al C.P. y L.A.E. Germán Fonseca López - por la revisión y consejos para mejorarlo. Es - - obvio que sin la ayuda de compañeros y profesores - esta investigación nunca hubiera sido enriquecida. Mil gracias a todos ellos.

JUNIO 1981

J.G.T.

C A P I T U L O I

LA EMPRESA Y LA POLITICA GERENCIAL

A. LO QUE DEBE ENTENDERSE POR POLITICA GERENCIAL

Para analizar la política, dentro de una empresa - tomamos a ésta como "un estado dentro del estado"- es cierto que guardadas las debidas proporciones, - la empresa puede ser asimilada, desde el punto de vista de su estructura, a un pequeño estado que po sea un territorio, bienes, población y una consti- tución que determine los órganos encargados de asu mir su gobierno.

En su formación jurídica, la empresa determina el- tipo de sociedad e intrínsecamente, a ello, sus ór ganos representativos.

Desde el momento en que las sociedades nacen tie- nen una persona jurídica propia y distinta de las- de los socios; esta persona es reconocida por la - ley, así mismo tiene un patrimonio y dirección dis tinta a los integrantes de la sociedad.

La empresa como una persona moral que nace de una- sociedad mercantil y se constituye con propósitos- de clara finalidad, lucrativa, comercial y mercan- til, es reconocida por la ley mexicana como sigue:

"Unión de dos o más personas que se obligan mutua- mente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de su fin común de carácter económi co y lucrativo".(1)

Las sociedades mercantiles son reguladas por la - Ley General de Sociedades Mercantiles y Reglas Es- peciales de la Ley de Instituciones de Crédito y -

de Títulos y Operaciones de Crédito, cuando se trata de Sociedades con finalidad financiera.

La Ley de Sociedades Mercantiles reconoce los siguientes tipos de organización:

- Sociedad en nombre Colectivo
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por Acción
- Sociedad Cooperativa

Se ha visto, en los tipos de organización, que la unión de los Capitales es más importante que la unión de personas agrupadas, por lo cual, han tenido mucho auge la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada en las cuales los socios solamente son responsables de pagar la cantidad que importa su acción y sus patrimonios particulares quedando completamente ajenos a los compromisos que contraiga la sociedad.

No olvidemos que estas sociedades son formadas por dos o más personas, aunque existan otras empresas unipersonales, con fines de lucro, pero que la Ley las regula mediante el Derecho Civil y el Código de Comercio, dichos empresarios son llamados Comerciantes.

Esto nos muestra lo importante para los capitalistas escoger un tipo de sociedad en la cual no sean responsables sino por el importe de sus aportaciones; en la Sociedad Anónima, el riesgo y la utilidad o pérdida los dividen los poseedores de accio-

nes y de bonos, es decir, los que exhiben el Capital y los que proporcionan crédito a la empresa sobre condiciones estipuladas; mientras LA GERENCIA no es preciso que sea ejercida por ningún socio o socios, quienes generalmente designan administradores a personas ajenas a la sociedad.

A.1 LOS ORGANOS ENCARGADOS DE LA ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA SOCIEDAD ANONIMA.

La asamblea general es el órgano supremo de la sociedad.

El Consejo de Administración como encargado de la gestión administrativa y como órgano de representación frente a extraños, necesita ser investido de Autoridad y Controlado por la asamblea general. La Administración estará a cargo de uno o varios mandatarios, quienes pueden ser socios o extraños, - cuando son dos o más administradores constituyen - el Consejo de Administración; aunque generalmente la representación de la sociedad se confía a una - sola persona ya sea el presidente del Consejo de - Administración.

Los Estatutos en sus puntos VIII y IX del artículo 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles indican quien lleva la representación y facultades de los Administradores.

En las Sociedades Anónimas además de las personas encargadas de la Administración, existe por lo general un gerente.

El GERENTE, llamado también DIRECTOR, es elegido - para el despacho de los asuntos y debe ser considerado como órgano ejecutivo del consejo de adminis-

tración, del que depende.

Nuestra ley, artículo 145, faculta a la Asamblea General, al Consejo de Administración o Presidente del Consejo, nombrar uno o varios gerentes generales o específicos sean o no accionistas. Viene a ser el primer empleado de la sociedad a veces su papel está mal definido y sus funciones son de mandatario y arrendatario de servicios a la vez; es decir, o está desempeñando un mandato jurídico o es un Empleado de la negociación y en este último caso sujeto de relaciones obrero-patronales o la jurisprudencia los consideran como Empleado de Confianza y admite que pueden ser destituidos sin causa, por el simple hecho de haberseles perdido la confianza (artículo 185 de la Ley Fed. de Trabajo).

La gestión de negocios, así como su representación serán encomendadas a uno o más directores generales cuyo nombramiento, revocación y atribuciones se determinan por los ESTATUTOS.

Muchas veces el gerente tiene en su mano toda la gestión social y se convierte en el verdadero "dueño"; el consejo de administración pasa entonces a desempeñar un mero papel de inspector. El gerente no tiene voto en el consejo ni el derecho de convocarlo ni de asistir a sus sesiones, si no es expresamente llamado; se halla autorizado para conducir los asuntos ordinarios, para vigilar la correspondencia, vigilar la labor de los empleados, ordenar todo lo referente al servicio, inspeccionar la caja, comprobar la contabilidad, proveer el cumplimiento de la ley y de los estatutos para el normal desarrollo de la sociedad.

Las atribuciones del gerente dependen por completo

de los estatutos, de los acuerdos y delegaciones - del consejo y de la asamblea. Su papel puede ser - muy secundario con respecto al consejo, y puede -- ser excesivamente preponderante, siendo el verdadero administrador de la sociedad.

A.2. DEFINICION DE POLITICA GERENCIAL.

La empresa tiene, además de sus órganos encargados de la administración de la sociedad, un objeto por el cual fue formulada jurídicamente, pero dicho objeto, no debe confundirse con el fin de la sociedad. Ya dijimos que en todas las sociedades mercantiles la finalidad es el lucro o fin mediato, pero para conseguir ese fin se hace necesario un OBJETIVO inmediato que procure la realización del lucro, una fábrica de coches, por ejemplo, se constituye con fin de lucro, pero su objeto será fabricar coches que al venderse, proporcionará un lucro a la empresa.

Después de determinar el OBJETIVO se hace necesario una POLITICA GERENCIAL que guíe los cursos de acción de quienes toman decisiones o sea los órganos encargados de la administración de la sociedad.

LA POLITICA GERENCIAL es definida como:

"Una guía para el pensamiento y la acción de quienes deben tomar decisiones señalando específicamente el curso de acción".(2)

"Una guía para llevar a cabo la acción" (3)

"Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven - por ello para formular, interpretar, o suplir, no

mas concretas".(4)

"Son normas generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de los dirigentes del grupo. En las políticas está el criterio de la dirección. Indicando el modo de actuar. Instruyen a los subordinados sobre el ¿cómo? se ha de llevar a cabo en - términos muy amplios y generales su actuación".(5)

"Son afirmaciones generales o declaraciones que -- guían o canalizan a los subordinados en el proceso de adopción de decisiones. Reflejan e interpretan los objetivos, los canales de decisiones que con-- tribuyen, y, en consecuencia establecen" (6)

"Puede definirse como aquellos preceptos mediante los cuales se determinan todas las decisiones administrativas y de operación, en forma tal que el - progreso y desarrollo de la empresa sea dirigido - con propiedad hacia objetivos definidos".(7)

La Política, siendo una guía para un curso de ac-- ción que define la escala de actividades necesas-- rias y permisibles para alcanzar objetivos establecidos, encauzando las operaciones de sus subalternos, es implantada por la gerencia y distribuída - en la estructura empresarial como sigue:

En su origen las políticas son generalmente desa-- rrolladas por el consejo de administración o Presidente del consejo a los cuales se les define: FOR-- MULADORES DE POLITICAS.

Es raro que un jefe de departamento establezca políticas aunque sí puede recomendar políticas y someterlas a la aprobación del consejo de administración o comité ejecutivo, pero las políticas deben-

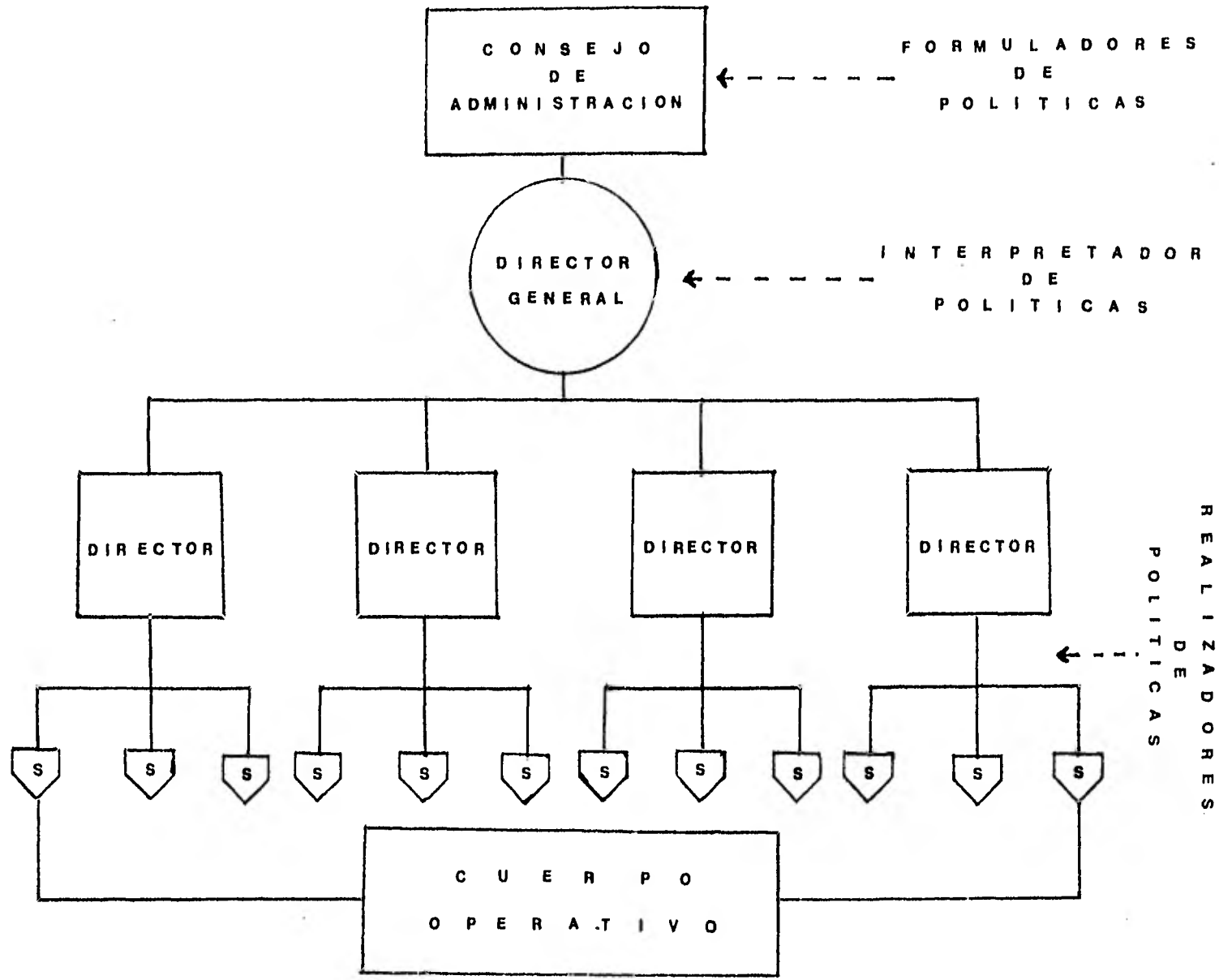
de emanar de los más ALTOS NIVELES DE LA EMPRESA.

En una Sociedad Anónima LA INTERPRETACION DE LA PO
LITICA la ejerce habitualmente el director general
que es responsable de la interpretación y difusión
de la política general.

LA REALIZACION O FUNCION EJECUTIVA DE LA POLITICA-
es responsabilidad de los que constituyen la admi-
nistración no hay problema en describirlos como di
rectores o ejecutivos.

Hay que subrayar que la función ejecutiva y la in-
terpretativa no son separables por completo. La -
interpretación de la política por el director gene
ral es comunicable sólo en términos generales y su
realización dependen de los directores o gerentes-
a todos los niveles, que deben también amoldarla,-
adaptarla, interpretar la según las condiciones cam
biantes.

La Política en una organigrama servirá para mos- -
trar los niveles de Dirección en los que se Formu-
lan, Interpretan y Realizan o Ejecutan las políti-
cas:



A.3. PRINCIPIOS Y REQUISITOS DE LAS POLITICAS GERENCIALES.

La formulación de política es una función primordial de la administración, por lo cual, las políticas deberían elaborarse en base a los siguientes - PRINCIPIOS:

- 1.- Contribución al Objetivo: Deben estar basadas en objetivos claramente definidos para ayudar al logro del mismo.
- 2.- Simplificación y Estandarización: Que sea la más sencilla posible, dando elementos, para un análisis y clasificación de acción propia, es decir que establezca norma.
- 3.- Generalidad.- Tener carácter general y no constituir un procedimiento detallado, pero al mismo tiempo ser traducibles a las formas aplicables a cada unidad de la organización, de modo que puedan ser bien interpretadas o utilizadas como guía concreta para la acción.
- 4.- Flexibilidad: Ser flexible y al mismo tiempo - tener un alto grado de permanencia siendo consistentemente obligatorias.
- 5.- Jerarquización: Cuando existen políticas alternativas, es necesario que estén claramente ordenadas bajo una línea de autoridad.
- 6.- Disciplina: Respecto a las políticas, obediencia en su interpretación y ejecución con juiciosa aplicación.

Además de principios especiales de su funcionamiento administrativo debe contener unos REQUISITOS implícitos que ayuden a su ejecución.

- 1.- Deben ser redactadas y conocidas por todos los mandos interesados, con claridad expresativa, - de manera que no haya duda acerca de lo que se propone, esto implica que dicha política es - explícita más que implícita.
- 2.- No ser confusas o carecer de significado.
- 3.- Elaborarse con calma, sin apresuramiento.
- 4.- Imponer confianza a las personas que las usan, reduciendo la ansiedad, la duda y la desconfianza dentro de la organización.
- 5.- Su establecimiento es definido, positivo, claro y comprendido por todos los que intervienen en la empresa.
- 6.- Deben ser adaptadas a las prácticas, términos y peculiaridades de cada departamento o división de la empresa.
- 7.- No deben ser inflexibles.
- 8.- Sus cambios nunca serán bruscos.
- 9.- Deben ser fáciles de control y revisión para saber si en realidad están ayudando a realizar lo determinado.
- 10.- Establecerse sobre hechos y juicios profundos y no debieran constituir meras referencias personales.
- 11.- Deben reconocer principios económicos, estar de acuerdo con las leyes en vigencia y ser compatibles con el interés público.

A.4. DIFERENCIA DE POLITICA CON OBJETIVOS, PROCEDIMIENTO, PROGRAMA, REGLAS Y ESTRATEGIA.

La terminología en los niveles gerenciales sigue - siendo un debate; puesto que algunos gerentes confunden, con frecuencia, los conceptos de política, objetivo, procedimiento, programa, regla y estrategia dándoles un uso intercambiable en la práctica-administrativa; trataré de diferenciar la relación de la política con los demás términos.

LA POLITICA Y EL OBJETIVO.

Es frecuente en la vida profesional del administrador confundirse los términos, objetivo con política; pero no hay que olvidar que el objetivo es el que fija las metas (expresión cuantitativa concreta de lo que la organización se propone realizar y de lo que pretende llegar a ser) el fin al cual se encamina la actividad de una empresa. Los objetivos son fines que no implican el desarrollo de la acción, mientras que las políticas es la afirmación del principio y de la regla de acción que gobierna el logro exitoso del objetivo deseado; las políticas movilizan la acción para alcanzar los fines o metas.

"La política es el objetivo en acción. El objetivo fija las metas en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguirla, señalando algunos medios genéricos, para llegar hasta ellos.

Un ejemplo es:

El OBJETIVO de un departamento de Producción: OBTE
NER OPTIMA CALIDAD.

La POLITICA sería: Debe obtenerse óptima calidad, - para lo cual, los materiales serán seleccionados - entre los más finos, el equipo será el de mayor - precisión posible y se laborara en base de un in-- tensivo adiestramiento, sin importar que los cos-- tos puedan elevarse".(8)

No olvidar que los objetivos económicos primordia- les de una empresa son:

- RENTABILIDAD
- CRECIMIENTO
- SUPERVIVENCIA

El objetivo de rentabilidad o lucro en un ambiente competitivo se da por sentado, puesto que una em-- presa tiene que ser rentable para sobrevivir. La - rentabilidad en sí puede y debe considerarse como - una necesidad, un imperativo.

Se debe entender que la administración sigue preo- cupándose intensamente con la satisfacción de los - ingresos de la sociedad anónima, o tratando de ma- ximizar la riqueza de los accionistas.

Si la administración de una empresa de negocios no considera su supervivencia como objetivo elemental, entonces se dirigirá a una empresa que terminará o sea limitada en términos de tiempo. Vivirá por un - período, pero al término de éste, se morirá, liqui - dara o se acondicionara a otra.

La empresa entre otras empresas competidoras, para vivir y sobrevivir, sea absorbiendo una parte de - los mercados, sea creando otros al dar origen a -- nuevas sociedades, no puede lograrlo sino extrayen - do ganancias y ofreciendo en los mercados nuevos -

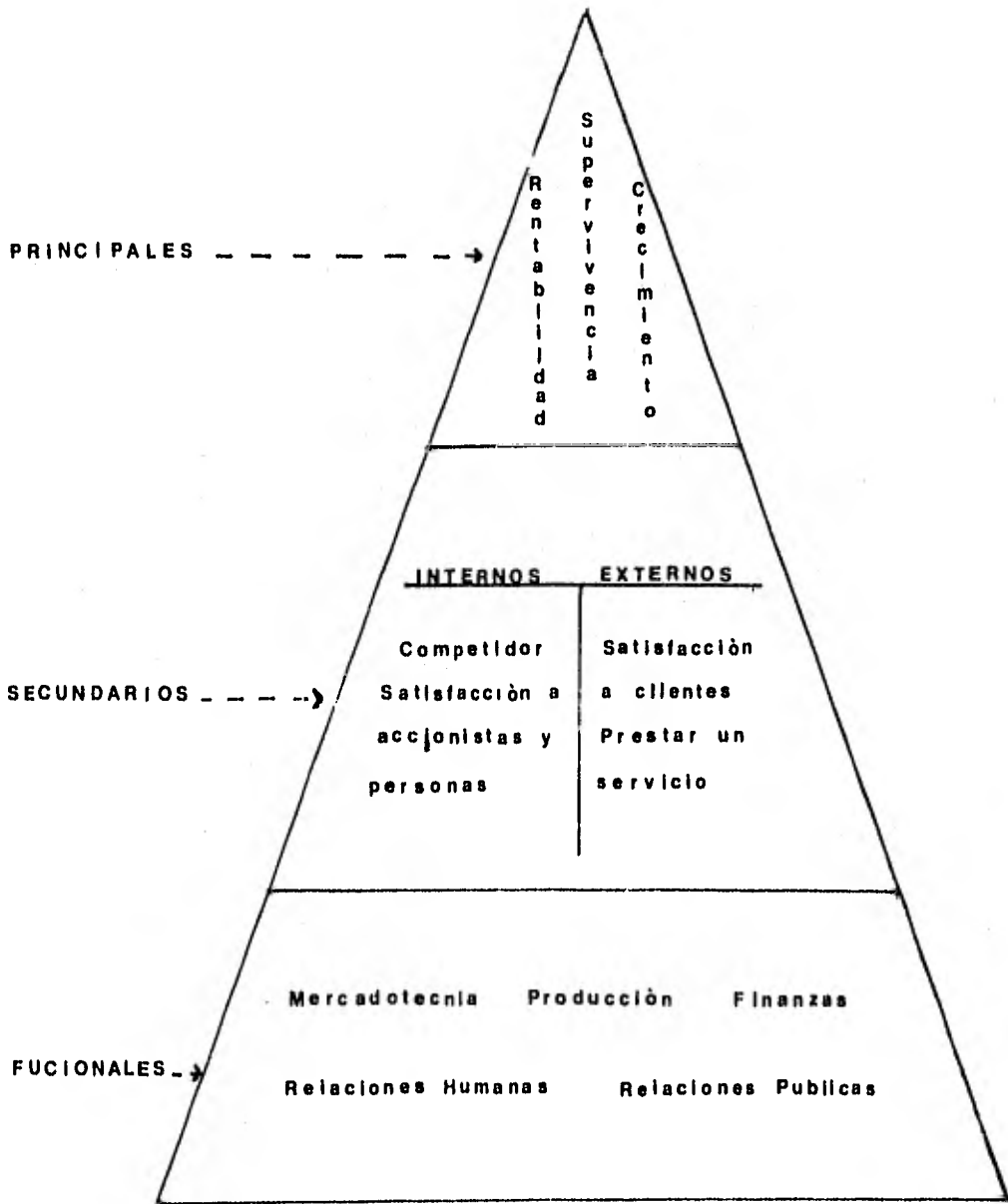
servicios, con miras a su desarrollo.

El objetivo económico de crecimiento tiene que derivarse de la rentabilidad para asegurar la supervivencia de la compañía. Si bien se ha discutido - la exactitud del viejo dicho -ningún negocio puede quedarse quieto; tiene que crecer o perecer-.

En las sociedades mercantiles competitivas de nuestros días, el crecimiento a lo largo del tiempo es esencial para la supervivencia sólo se trata de saber cuánto crecimiento se necesita y si es manejable para mantener una empresa mercantil dinámica.

Estos objetivos primordiales (Rentabilidad, Crecimiento y Supervivencia) son superiores a los objetivos secundarios básicos que ayudan a formar la - imagen de la empresa constituyendo la base para el desarrollo de un diseño estratégico de políticas - o guías para la acción. En la empresa en marcha, a veces es difícil determinar el significado y relación de los objetivos y políticas; pero, en alguna medida los objetivos y políticas afectan primor - - dialmente la Rentabilidad, Supervivencia y Creci - - miento empresarial.

ESTRUCTURA DE OBJETIVOS EMPRESARIALES



POLITICA Y PROCEDIMIENTO.

Las Políticas son una extensión de los objetivos - cuyo fin es aclararlo.

Los Procedimientos son una serie de labores por orden cronológico que señalan el curso de acción de determinadas operaciones.

Los procedimientos, sólo representan una secuencia lógica, es éste el punto vital de los mismos, los pasos que se den, deben regirse por el resultado - que se busca.

Los pasos del procedimiento deben ser sucesivos, - complementarios y que en conjunto tienden a alcanzar el objetivo deseado. Las labores marcadas en los procedimientos deben mantenerse dentro de los límites señalados por las políticas.

"Los Procedimientos son interdepartamentales o intradepartamentales en alcance, y no afectan a la - organización total, en la misma medida que lo hacen las políticas, aunque deben ser observados sobre bases amplias dentro de la programática de la empresa. La frase -procedimiento operativo estandar- tipifica el hecho de que los procedimientos - están más íntimamente relacionados a las operaciones diarias de una empresa que a sus políticas". - (9)

PROGRAMAS Y POLITICAS.

Un programa es usualmente algo directo que combine conocimientos y recursos especiales, con objeto de realizar una misión especial o desarrollar una función específica.

"Así como es de la esencia de las políticas el - - ORIENTAR GENERICAMENTE LA ACCION, y de los procedimientos el FIJAR LA SECUENCIA DE ACCIONES, los programas se caracterizan por LA FIJACION DEL TIEMPO-REQUERIDO PARA CADA UNA DE SUS PARTES".(10)

El programa contiene, en sí mismo, OBJETIVO más POLITICA más PROCEDIMIENTO y una fijación de TIEMPO.

POLITICAS Y REGLAS.

Existe la tendencia muy marcada a confundir las reglas con las políticas, es por ello necesario analizar cada uno de estos conceptos.

La Política, inconfundiblemente, señalará el camino a seguir para la consecución del objetivo desegado, es flexible, tiene márgenes para las variaciones que presenten los problemas y con base en - - ellas los ejecutivos pueden presentar sus decisiones.

En tanto una REGLA es una norma específica que dictamina algo así como una manera específica y definida de llevar a cabo una actividad determinada.

Las políticas son normas de conducta para los jeffes y supervisores que indican los límites dentro de las cuales deben desarrollar su actividad, por otro lado, las reglas son normas que orientan la - ejecución del trabajo en niveles operarios de una manera igual cada vez que se le emplea, sin dejar margen a la toma de decisión.

"Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico, las - normas genéricas son precisamente las políticas, -

en tanto que las normas específicas son las reglas. Ordinariamente la mayor confusión suele surgir entre políticas y normas específicas, o sea, reglas. La mayor parte de las llamadas políticas por muchas empresas, no son más que reglas.

La Regla no deja campo de decisión o elección al jefe a quien se delega autoridad o responsabilidad, sino tan sólo se le permite analizar si el curso concreto que debe resolverse, se encuentra o no, comprendido dentro de la regla que se le impone. La política, en cambio, busca señalarle solamente los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido; pero de suyo no son aplicables por sí misma, mientras que el jefe subordinado no tome una decisión dentro del campo que esa política dejó a su criterio".(11)

POLITICA Y ESTRATEGIA.

Las políticas no son lanzadas al vacío, sino propuestas a hombres, clientes unas veces, competidores otras, a los propios subordinados, sin poder preveer la reacción de todos ellos.

En la mayoría de los casos la Política necesita adaptarse a la situación mediante una cierta estrategia que en más de una ocasión pueden ser previstas de antemano.

El propósito de las estrategias, entonces es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No trata de delinear exactamente -

como deba cumplir la empresa sus objetivos; puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.

Mientras que las políticas sólo guían para cursos de acción a tomadores de decisión, las estrategias guían al pensamiento y la acción de la empresa utilizando recursos necesarios.

A.5. CLASIFICACION DE LA POLITICA GERENCIAL.

- 1.- Por su Influencia
- 2.- Por su Función
- 3.- Por su Origen
- 4.- Por su Jerarquía Administrativa

1.- Por su Influencia se clasifican en:

Política General: Son afirmaciones de principios y reglas de acción, cuya intención es servir de guía al pensamiento y la acción de toda organización. Estas políticas son las que se formulan como modelo a las demás políticas gerenciales.

Política Secundaria: Son guías cuya intención es describir el camino de la acción de objetivos a largo plazo que ayuden a la empresa seguir rentable, creciendo y sobrevivir.

Políticas Funcionales: Son directrices a corto plazo, atendiendo a las divisiones o subdivisiones. Son empleadas por ejecutivos de segundo nivel y afectan a una sola función.

Políticas Menores o de Actividades: Realizan la acción de la política a menor escala, son a corto plazo, más corto a medida que se desciende en la escala de relaciones dentro del campo operativo.

2.- Por su Función se clasifican en:

Políticas de Producción, Ventas, Finanzas, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas.

Las funciones orgánicas son aquellas que tienen una relación directa o indirecta con la creación y distribución de los valores que constituyen el propósito primario de la organización.

3.- Por su Origen se clasifican en:

Políticas del exterior: Son generalmente originadas por distintas fuentes como: gobierno, sindicato, asociaciones y ambiente socio-económico. Son tomadas en cuenta para formular las políticas, sin ello, su formulación sería incompleta.

Políticas Originadas Dentro de la Empresa: Son las que tienen su origen en la alta dirección con el objeto de con--

tar con políticas perfectamente establecidas para su propio uso y el de los demás funcionarios.- Esta política originada fluye básicamente en los objetivos de la empresa en la forma que estos son definidos por la alta autoridad administrativa.

Políticas Provocadas: Son fórmulas a petición de un gerente o grupo de empleados que han detectado ciertos problemas, sin tener una guía de resolución. Formando un precedente al origen de las políticas.

4.- Por su Jerarquía Administrativa:

"Esta clasificación es útil en el estudio de la administración, es la que se basa en las jerarquías administrativas; esto es, que hay políticas que son empleadas preferentemente por los más altos funcionarios, otras por los funcionarios medios y aún otras que son para supervisores y jefes de grupos. Se ha empleado una gran variedad de términos para esta clasificación, pero parece que la más aceptada es la de Fundamental, General y Departamental.

Política Fundamental: Es empleada por los altos funcionarios, afecta a toda la unidad de la empresa, su alcance es muy amplio y de una importancia mayor.

Política General: Es empleada por funcionarios - medios, afectan algunas veces a toda la empresa, pero comúnmente a gran parte de ella, su alcance es específico y algo limitado - con importancia mediana.

Política Departamental: Es usada por gerentes y - supervisores, afectando solo a - actividades departamentales para requerimientos cotidianos, su al cance es definida y limitada con importancia menor". (12)

LA ESTRUCTURA DE POLITICA TOTAL EN LA ORGANIZACION

POLITICA GENERAL

Guía los OBJETIVOS GENERALES de la empresa en lo que respecta a: Rentabilidad, Supervivencia y - Crecimiento.

POLITICA SECUNDARIA

Guía los subobjetivos en lo referente a: Satisfacer a accionistas, Clientes y Personal, Sancionado por la sociedad y observar a competidores.

POLITICA FUNCIONAL

Guiar los OBJETIVOS FUNCIONALES de la empresa en lo referente a: Finanzas, Producción, Mercadotecnia, personal.

POLITICAS MENORES

Guías a Objetivos en Areas de Ejecución Específicos en lo referente a: Posición en el Mercado, - Innovación, Productividad, Recursos Financieros y Humanos, beneficio, Desarrollo gerencial, Actividad laboral y responsabilidad Social.

B. LA POLITICA GERENCIAL EN LA PLANEACION

La Función de Planeación puede definirse como:

"El análisis de información relevante, del presente y del pasado, y una ponderación de probables - desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (PLAN) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos" (13)

El planeamiento resulta, según la definición, en la determinación de un curso de acción o planes que ayuden a lograr objetivos pre-establecidos.

Estos planes se pueden clasificar:

+ Clasificación por plazo o duración

- Planes a Largo Plazo
- Planes a Corto Plazo

+ Clasificación por Funciones Operativas o Utilización.

- Planes concernientes a la función de Ventas
- Planes concernientes a la función de Producción
- Planes concernientes a la función de personal
- Planes concernientes a la función de Finanzas
- Planes concernientes a otras funciones importantes.

+ Clasificación respecto a su Ambito o Alcance.

- Políticas
- Procedimientos
- Métodos.

Debe entenderse que cada plan incluye más de una - características o uso descrito en la división; por ejemplo, una política en el área de finanzas es - considerada una política por su alcance, pero también puede ser un plan a largo plazo si se refiere a su duración, o meramente un plan concerniente a la función específica de finanzas.

Las políticas son también planes en el sentido de que son planeamientos generales o maneras de comprender, guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subordinados.

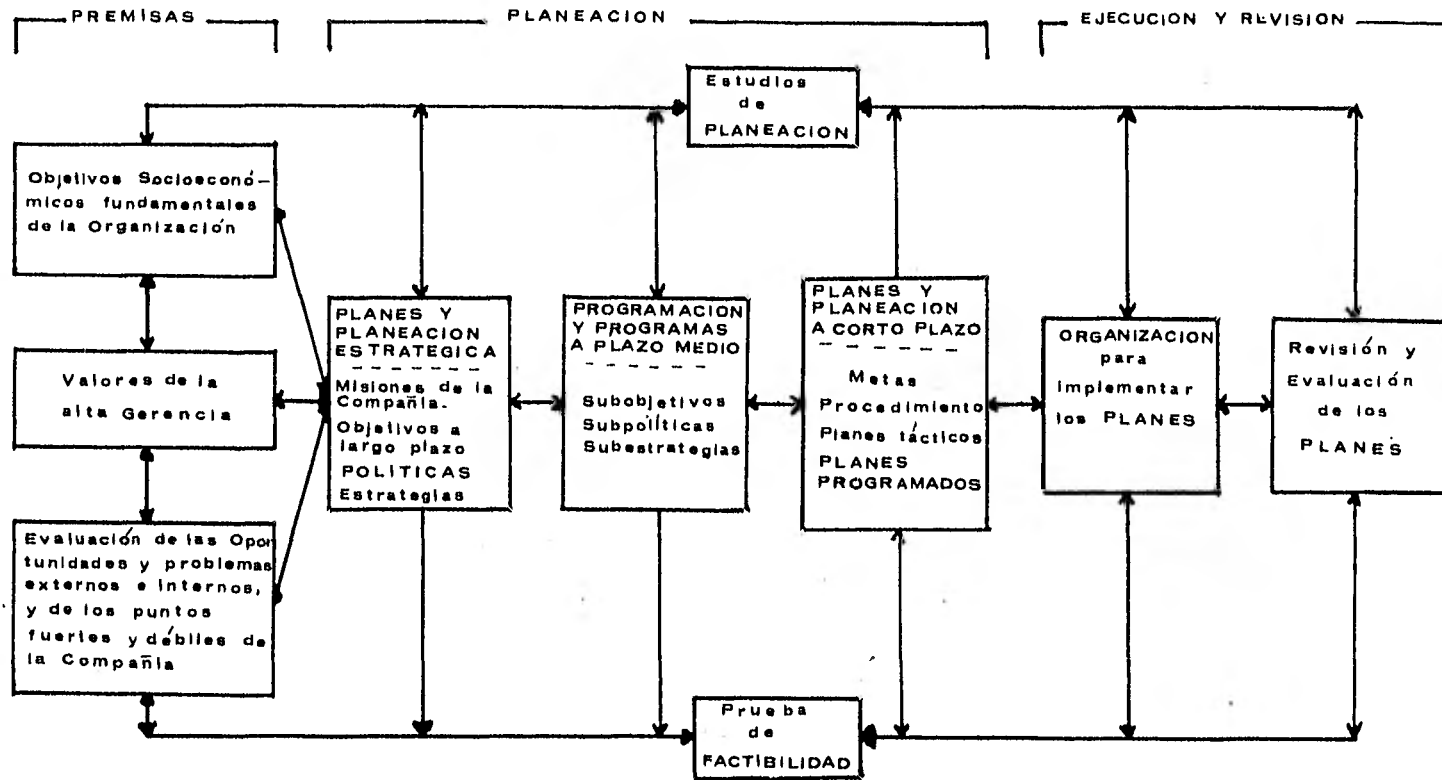
Si la política es un plan debe integrarse a un proceso de planeación y relacionarse con las demás fases para lograr objetivos establecidos.

El Proceso de Planeación debe contener:

- 1.- Fase de Objetivos y Metas de la empresa.
- 2.- Fase de Formulación de Políticas para el logro de Objetivos.
- 3.- Fase de Desarrollo de planes intermedios y a corto plazo para la implantación de políticas.
- 4.- Fase de estipulación de procedimientos detallados para implantar cada uno de los planes.

Las políticas como parte del proceso de planeación, deben proporcionar elementos al inicio de la acción, guiando a tomadores de decisiones, a través de las soluciones factibles de problemas de la empresa.

En la Figura de ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA PLANEACION DE NEGOCIOS se observan los planes de política como fuente iniciadora del proceso, derivados de premisas que establecen los objetivos fundamentales de la organización, los valores en que se sustenta la alta gerencia y la evaluación de las oportunidades, dando, los puntos fuertes y débiles de la empresa.



ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA PLANEACION DE NEGOCIOS

FUENTE: (G.A. STEINER: TOP MANAGEMENT PLANINIG. NEW YORK, MAC MILLAN, 1969 - P.33)

B.1. CONSIDERACIONES QUE DEBEN TOMARSE EN LA PLANEACION DE POLITICAS.

Planear es una función que parece requerir más can tidad de tiempo del gerente mientras más alto sea su puesto. El planear a corto plazo es inherente a la mayoría de los puestos administrativos. Pero la planeación a largo plazo es originaria de los nive les altos gerenciales de la organización.

Generalmente el alto ejecutivo se involucra en actividades de planeación, siendo su preocupación - inicial, los objetivos corporativos y esquemas o - planes generales; su preocupación final es la revi sión y aprobación de planes específicos.

Los formuladores de políticas como integrantes de la alta jerarquía organizacional, dotada de una au toridad superior, establece políticas o guías para un curso de acción en el proceso de planeación, ob servando los siguientes puntos:

- 1.- Las políticas deben formularse para apoyar has ta donde sea posible los objetivos operativos.
- 2.- Deben indicar lo que las personas deben hacer, no lo que hace o lo que de hecho harán. Las po líticas en la planeación deben proveer una in dicación de intención, para especificar qué ti po de cosas deben hacer o no hacer las perso- nas en diferentes momentos.
- 3.- El proceso de desarrollo de nuevas políticas - se involucran con frecuencia en la planeación- para las demandas existentes de un ambiente - cambiante o que contribuirán más eficazmente a la consecución de objetivos. O si se conservan

las políticas existentes, la planeación es de una importancia menor que cuando se introducen nuevas políticas.

- 4.- Las políticas en la planeación es siempre una guía para el comportamiento individual. Intentando producir el máximo de MOTIVACION a contribuir a la consecución de los objetivos en cada miembro de la organización.

C. LA TOMA DE DECISIONES Y LA POLITICA GERENCIAL

Si tomamos a la política como:

Guía para la acción administrativa actuando como base para decisión y actuación futura.

Se llega a la conclusión:

TODA PERSONA QUE TENGA RELACION CON LA FORMULACION, INTERPRETACION Y EJECUCION DE LAS POLITICAS DEBE REALIZAR UNA DECISION.

"La toma de decisiones es, frecuentemente, definida como la selección de un curso de acción de entre dos o más cursos de acción alternos" (14)

EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES es el siguiente:

- a) Definición del problema.
 - b) Análisis
 - c) Desarrollo de soluciones alternas
 - d) Selección de la decisión
 - e) Ejecución
- a) El problema debe ser debidamente definido con la certeza razonable de que su solución satis--

factoria provee un medio para lograr un fin deseado.

PROBLEMA ——— SOLUCION = MEDIO ——— FIN

b) Análisis de la información disponible:

Es la recopilación y análisis de hechos y elementos de juicio que no tenemos a mano, al presente.

c) Es el paso central del proceso decisonal, porque es precisamente durante su transcurso que surgen las soluciones creativas o originales a los problemas o situaciones planeadas.

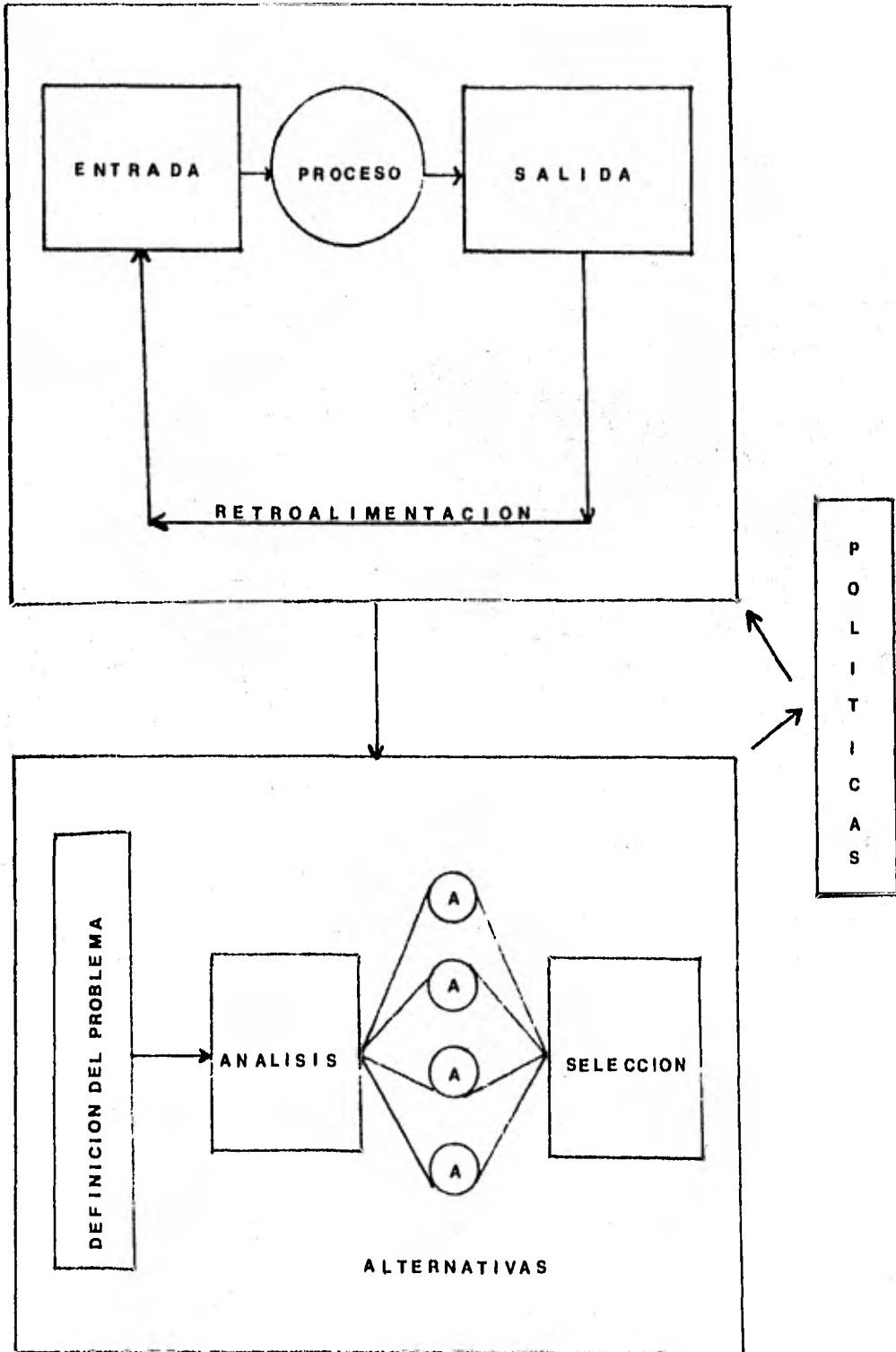
d) Escoger entre dos o más alternativas posibles.

e) Convierte la decisión seleccionada en acción.

La nueva organización es, por sobre todo, un sistema de información y decisión. Información, ideas, cuestiones, afluyen desde el medio ambiente exterior así como del elemento humano interno. No sólo deben ser percibidas y transmitidas; lo relevante debe ser separado de lo meramente interesante. Entonces alguien tiene que tomar decisión que, a su vez, tiene que dirigirse a los lugares donde pueda tomarse en acción efectiva. Los sistemas de información y decisión están a nuestro alrededor por doquiera; cada ser viviente es uno, y también lo es cada máquina, pero la organización es probablemente el más complejo.

La Política debe basarse en un SISTEMA DE INFORMACION y un PROCESO DE TOMA DE DECISIONES para su ejecución efectiva.

EL SISTEMA DE INFORMACION Y
EL PROCESO DE TOMA DE DECISION
EN LAS POLITICAS



C.1. LA POLITICA Y LA DELEGACION DE AUTORIDAD.

"Se dice que la libertad y el ámbito, de toma de - decisiones parecen ser mayores en los niveles más- altos de la administración, la teoría administrativa clásica se ha inclinado a favor de la DELEGA--- CION, por la que las decisiones son movidas hacia- abajo hasta el nivel infimo posible.

Cuando existe un mínimo de delegación, la toma de- decisiones estará extremadamente CENTRALIZADA. En la medida en que la delegación se hace extensiva - hacia abajo de la cadena administrativa en un número cada vez mayor de cuestiones, la DESCENTRALIZA- CION prevalecerá".(15)

La Formulación de Políticas no olvida estos Principios de DELEGACION, CENTRALIZACION y DESCENTRALIZA CION y para ello, su análisis en la vida de la em- presa nos ejemplifica su aparición:

La gran mayoría de las empresas tiene su origen en el pequeño taller o negocio, unipersonal o con muy pocos operarios o empleados.

El futuro industrial, todavía artesano, concentra- prácticamente todas las funciones de la empresa. - Consigue el dinero necesario para comprar equipos- y herramientas y adquirir materia prima. Diseña - su taller, decide la ubicación de los equipos e - instalaciones, los mantiene en condiciones de ope- rabilidad. Busca sus clientes y les vende. Inven- ta, copia o desarrolla sus productos. Los produce, almacena y envía a sus clientes. Emite facturas, - gestiona las cobranzas y administra en general su- negocio.

A medida que aumenta el número de clientes y enfrenta una mayor demanda, el taller debe crecer. Este crecimiento comienza con la compra de nuevas máquinas, ampliación del local e incorporación de nuevos operarios.

Hasta ahora no se ha producido ningún cambio demasiado importante. Quizás lo único que ha cambiado es que ahora debe dirigir y controlar un cierto número de personas. Además, deberá capacitar a dichas personas para que realicen eficientemente su trabajo. Es el origen de las relaciones industriales en la empresa.

Otro efecto es que -quizás muy a su pesar- el dueño de la empresa debe apartarse en parte de la producción para dedicar su tiempo en mayor medida a tareas financieras, comerciales o administrativas.

Sin embargo la estructura de la empresa es la misma. Simplemente el dueño a debido compartir algunas de sus tareas, pero mantiene una estrecha supervisión sobre todas las actividades. La formulación de Políticas es altamente CENTRALIZADA originándose de los órganos supremos de la empresa.

La primera modificación de importancia se produce cuando ya el taller adquiere una magnitud tal que el tiempo del industrial no alcanza para controlar todo lo que en él se realiza. Eligirá entonces al más antiguo o al más capacitado de los operarios y los nombrará capataz, pasando así a compartir actividades de supervisión. Es aquí donde comienza el proceso de DELEGACION.

Lo primero que ha delegado son tareas que podría - realizar, pero el tiempo ya no le alcanza para hacerlo.

La segunda etapa del proceso iniciado a medida que la empresa se desarrolla, es delegar funciones de asesoramiento y técnicas. Las funciones financieras y parte de las comerciales aún son retenidas - por el dueño. Todavía es el jefe de la empresa - quien toma todas las decisiones.

La tercera etapa y posiblemente la más conflictiva es cuando se produce la DELEGACION o se admite la participación de otros en la TOMA DE DECISIONES.

Si la formulación de las Políticas es altamente - CENTRALIZADA se identifica como una MONARQUIA POLITICA y una organización altamente autoritaria, - - siendo la cabeza el lugar del proceso decisional, - sin dar participación a extraños.

Pero, si la Formulación de políticas es DESCENTRALIZADA se identifica como una DELEGACION en la realización de la política, esto quiere decir, entre más participación en la toma de decisiones a la interpretación y ejecución de la política, más aplicación del principio de la descentralización.

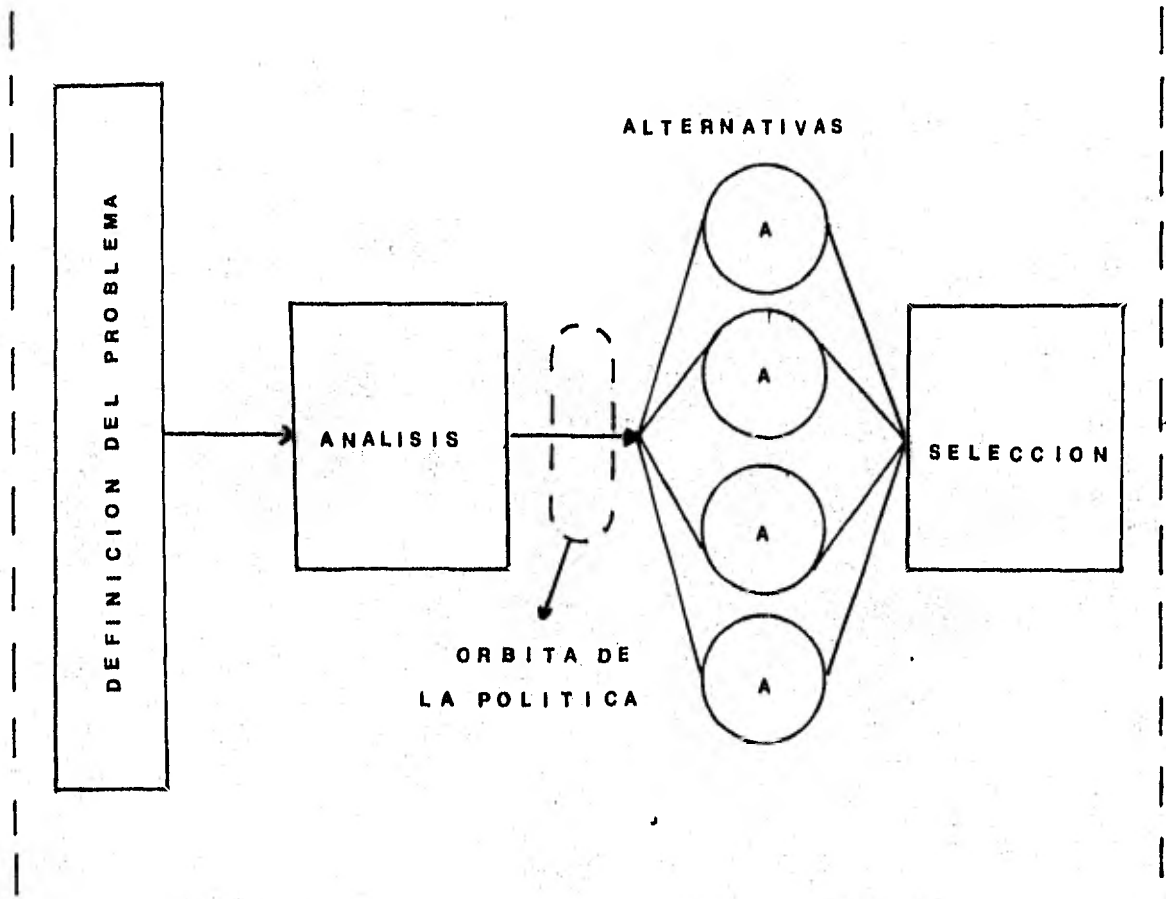
Los formuladores de políticas deben seguir el sistema de información con un proceso de toma de decisión para establecer políticas que tengan el principal propósito de proveer un curso de acción pre-determinado, o sea, una solución para multitud de problemas similares.

LAS POLITICAS PUEDEN SERVIR DE AYUDA PARA LA TOMA-
DE DECISION SIEMPRE QUE EL PROBLEMA BAJO CONSIDERA
CION CAIGA DENTRO DE LA ESFERA DE INFLUENCIA DE LA
POLITICA VIGENTE.

Un ejemplo:

"Un director de personal cuando es llamado a deci-
dir si debe o no acceder a la solicitud de un em--
pleado de retiro anticipado tiene lista una res- -
puesta después que la cuestión es apropiadamente -
definida y se determina que cae dentro de la ORBI-
TA DE POLITICA de retiros de la compañía". (16)

Desarrollando la siguiente figura se mostrará el--
ejemplo anterior.



¿EL PROBLEMA está dentro de la ORBITA DE LA POLITICA?

SI.- Se da solución al problema conforme a la -
guía de curso de acción establecida en la -
política.

NO.- Terminamos nuestro proceso estableciendo -
una solución favorable; sugiriendo a nive--
les más altos una guía o curso de acción si
el problema vuelve a repetirse.

C O N C L U S I O N E S

C A P I T U L O I

LA EMPRESA Y LA POLITICA GERENCIAL

- 1.- En las empresas las políticas no aparecen hechas, sino que siempre alguien las hace.
- 2.- La Formulación de Políticas en la empresa es encargada a órganos superiores de la Administración.
- 3.- En una Sociedad Anónima estos órganos son el Consejo de Administración, designando un Presidente, los gerentes o Directores y Comisarios.
- 4.- LA POLITICA ES UNA GUIA PARA UN CURSO DE ACCION QUE DEFINE LA ESCALA DE ACTIVIDADES NECESARIAS Y PERMISIBLES PARA ALCANZAR OBJETIVOS ESTABLECIDOS, ES IMPLANTADA POR LA GERENCIA, ENCAUZANDO LAS OPERACIONES DE LOS SUBORDINADOS.
- 5.- La Política Gerencial se distribuye dentro de la Estructura directiva de la Organización en FORMULADORES, INTERPRETADORES y EJECUTADORES de la Política.
- 6.- Para que sean válidas las Políticas deben seguir PRINCIPIOS CIENTIFICOS DE LA ADMINISTRACION Y REQUISITOS para su Formulación.

- 7.- Su Diferencia con Objetivos, Procedimientos, - Programas, Estrategia y Reglas le dan su lugar como iniciadora de la acción.
- 8.- La Formulación de Políticas forma parte activa en el proceso de PLANEACION asegurando la coordinación de planes.
- 9.- La Política proporciona medios para DELEGAR AUTORIDAD y actúa como base para Decisiones y acciones futuras.
- 10.- La Formulación de Políticas sigue un proceso - de Toma de Decisiones basado en un Sistema de- Información que ayuda a establecer guías para- cursos de acción de problemas administrativos, dándoles una solución.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIA

- (1) Manero, Antonio: ORGANIZACION DE EMPRESAS
México, D.F. 1958 Editorial Porrúa p.22
- (2) Scanlan, Burt K: Administración (curso para -
nuevos gerentes)
México, D.F. 1973 Editorial Limusa pp. 26-29
- (3) Higginson, Valliant M: Management Policies I:
Their Development as -
corporate guides.
U.S.A. N.York 1966 AMA Research Study 76
pp. 20-23
- (4) Reyes Ponce, Agustín: Administración de empre-
sas (Teoría y Práctica)
México, D.F. 1973 Editorial Limusa p. 168
- (5) Guzmán Valdivia, Issac: La Ciencia de la Admi-
nistración
México, D.F. 1966 Editorial Limusa p. 126
- (6) H. Koontz y C.O'Donnell: Elemento de Adminis-
tración Moderna
México, D.F. 1975 Ed. McGraw-Hill p. 54
- (7) Galvan Escobedo, José: Tratado de Administra-
ción General
México, D.F. 1976 Ed. S.E.P. p. 166
- (8) Reyes Ponce, Agustín: Administración de empre-
sas (Teoría y Práctica)
México, D.F. 1973 Editorial Limusa p. 169
- (9) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y Ge-
rencia de Empresa
U.S.A. Ohio 1976 Jouth-Wester Publishing Co.
p. 116

- (10) Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas (Teoría y Práctica)
México, D.F. 1973 Ed. Limusa pp. 174-176
- (11) Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas (Teoría y Práctica)
México, D.F. 1973 Ed. Limusa p. 169
- (12) Terry, George R: Principios de Administración
México D.F. 1975 Ed. Continental pp. 254-262
- (13) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y Gerencia de Empresa
U.S.A. Ohio 1976 Jouth-Wester Publishing Co.
pp. 113-117
- (14) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y Gerencia de Empresa
U.S.A. Ohio 1976 Jouth-Wester Publishing Co.
pp. 171-177
- (15) Miner, John B: El Proceso Administrativo (Teoría, Inv. y Práctica)
México, D.F. 1978 Ed. Continental pp. 223-235
- (16) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y Gerencia de Empresa
U.S.A. Ohio 1976 Jouth-Wester Publishing Co.
pp. 173-177

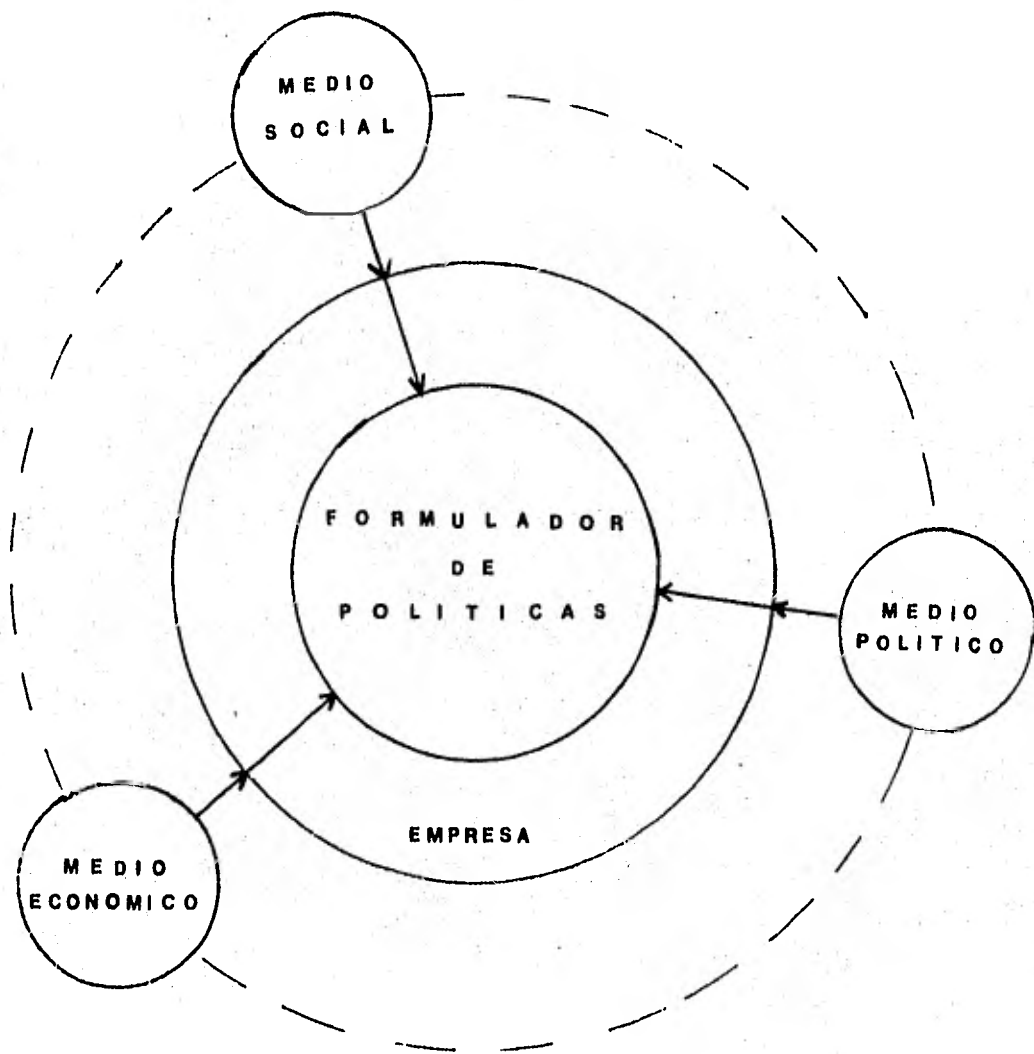
C A P I T U L O I I

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA
FORMULACION DE POLITICAS

A. I N T E R N O S

Los formuladores de políticas están constantemente escudriñando, analizando e interpretando hechos - significativos internos y externos que afectan el proceso de la empresa hacia los objetivos preconcebidos.

La localización de problemas administrativos para darles una GUIA PARA EL PENSAMIENTO Y LA ACCION DE QUIENES DEBEN TOMAR DECISIONES, SEÑALANDO ESPECIFICAMENTE EL CURSO DE ACCION, debe visualizar la empresa como un sistema único que funciona como una unidad completa mediante la interacción de sus partes y subsistemas.



El formulador de Políticas asumirá la misión esencial y por lo tanto, la responsabilidad completa - de las condiciones necesarias para la vida próspera de la empresa. A tal efecto, examinará el estado de la empresa como sigue:

1.- ANALISIS DE LA EMPRESA POR EL FORMULADOR DE PO
LITICAS

1.1. Fuerzas Motrices Internas de la Empresa

1.2. Proceso Administrativo

1.3. Competencia

1.1. Las Fuerzas Motrices Internas de la Empresa - para su estudio se pueden dividir en:

1.1.a. Financieras

1.1.b. Humanas

1.1.c. Producción

1.1.d. Comercial

1.1.e. Aprovisionamiento

1.1.f. Investigación Técnica.

1.1.a. Los PRESUPUESTOS como información financiera muestra el resultado de las operaciones que realice la empresa y las políticas establecidas, así como, el reflejo de los objetivos deseados.

"El presupuesto es una herramienta fundamental en la planeación del proceso administrativo, definiéndose como: UN PLAN EXPRESADO EN TERMINOS CUANTITATIVOS.

Los presupuestos financieros son:

PRESUPUESTOS DE RESULTADOS

PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

PRESUPUESTOS DE POSICION FINANCIERA

PRESUPUESTOS DE RESULTADOS.- Se le conoce con el nombre de "Estado de Resultados Pro-Forma" y simplemente muestra a futuro los importes de ventas, costos, gastos y utilidades.

PRESUPUESTOS DE EFECTIVO.- En el CORTO PLAZO debe ser el presupuesto de caja que considera todos los conceptos de entrada y salida de dinero a la empresa. A LARGO PLAZO es el presupuesto de flujo de fondos que muestra el origen y utilización de recursos permanentes.

PRESUPUESTOS DE POSICION FINANCIERA.- Es el Estado Pro-Forma resultante de los presupuestos anteriores y que a CORTO PLAZO muestra la situación financiera que mostrara bajo determinados supuestos, la empresa en determinado momento en el futuro. Se le conoce como "BALANCE GENERAL PRO-FORMA" o Estado de Posición Financiera Pro-Forma".(1)

1.1.b. Se puede afirmar que, con los mismos medios y los mismos hombres, un director general obtendrá resultados completamente distintos de otro, según el grado de cohesión que haya sabido crear entre todos los miembros de su empresa.

Saber reclutar es una cosa, saber conservar, es otra y saber hacer que todos trabajen en una armonía libremente consentida es todavía otra cosa totalmente distinta.

El Jefe de empresa dispone de toda una gama de medios para ser oído, comprendido y seguido: Sueldos, gratificaciones, ascensos y principalmente, trato dispensado a sus colaboradores en el arte de anunciarles lo que desea, lo que exige.

"La AUDITORIA SOBRE RECURSOS HUMANOS es un examen-objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los-objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye, entonces, un instrumento de la función de control. Es -tal vez en el área de recursos humanos donde la organización está más expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcional.

A continuación se indican brevemente algunas de - las cuestiones que pueden plantearse respecto a - las diversas funciones del departamento de personal en las que se puede aplicar una auditoría:

- Análisis de Puestos
- Sistemas de Retribución
- Proceso de Selección y Colocación
- Relaciones con el Personal y Sindicato
- Entrenamiento y Capacitación
- Medición del desempeño
- Calificación de Méritos
- Higiene Industrial
- Accidentes de Trabajo
- Servicios y Prestaciones
- Indices de Rotación
- Indices de Ausentismo
- Retardos

Comunicaciones

Actitudes y Moral del trabajo".(2)

1.1.c. Para algunos, la producción no es siempre - la primera fuerza que impulsa en el interior de la empresa, pero sigue siendo esencial.

Los Formuladores de Políticas pueden hacer un análisis de esta fuerza observando:

- La variedad de la Máquina y materiales empleados y que se espera de ellos.
- Observar las fallas de los Cuadros de Mando y la Mano de Obra haciéndoles un estudio de Tiempos y Movimientos.
- Análisis de procesos de Producción.

"El sistema de CONTROL DE PRODUCCION usado en la - fabricación continua se denomina -CONTROL DE FLU-- JO- debido a que su fin primario es controlar la - tasa a la cual fluye un producto a través de la - planta, es decir, la tasa a la cual se fabrica el- producto.

Por otra parte, en el control de PEDIDO, el departamento de control de producción tiene que ver con la obtención de un pedido particular para un pro-- ducto dado a través de la planta"(3)

El análisis de los controles productivos dará a - los Formuladores de Políticas la visión productiva de la empresa.

1.1.d. En principio al analizar esta fuerza, cuya- importancia es innecesario destacar, se examinarán

los resultados obtenidos desde diferentes puntos - de vista. ¿Qué se vende?, ¿Cuándo? ¿A Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, serán nuestros principales interrogantes. Además será necesario saber qué relación - - existe entre la situación de la empresa, la de la - competencia y el mercado.

Después, el estudio consistirá en evaluar los me-- dios de que dispone la empresa para cumplir con la función y qué métodos emplea para estudiar el mercado y efectuar pronósticos, fijar los precios, se-- leccionar los canales de Distribución, promover - las ventas.

Por supuesto que al realizar un diagnóstico no se-- efectuara un estudio de mercado. Sólo se tratará - de establecer sus características y tendencias -- principales. Si es posible, se estimará la partici-- pación de la empresa en el mercado y la relación - de la competencia.

En el Formulario de Política juega un papel prepon-- derante el conocimiento que puede tener acerca de-- la industria y su COMERCIALIZACION y el trabajo en conjunto con los principales directivos de la em-- presa.

1.1.e. Una norma primordial en la empresa consiste siempre en saber comprar.

Es por ello que el Formulario de Política debe hacer estudios técnicos y económicos sobre la evolución-- las calidades específicas y de los precios de los-- materiales empleados, así como sobre los eventua-- les sucedáneos, sin olvidar los problemas relati-- vos a los plazos de entrega y almacenamiento.

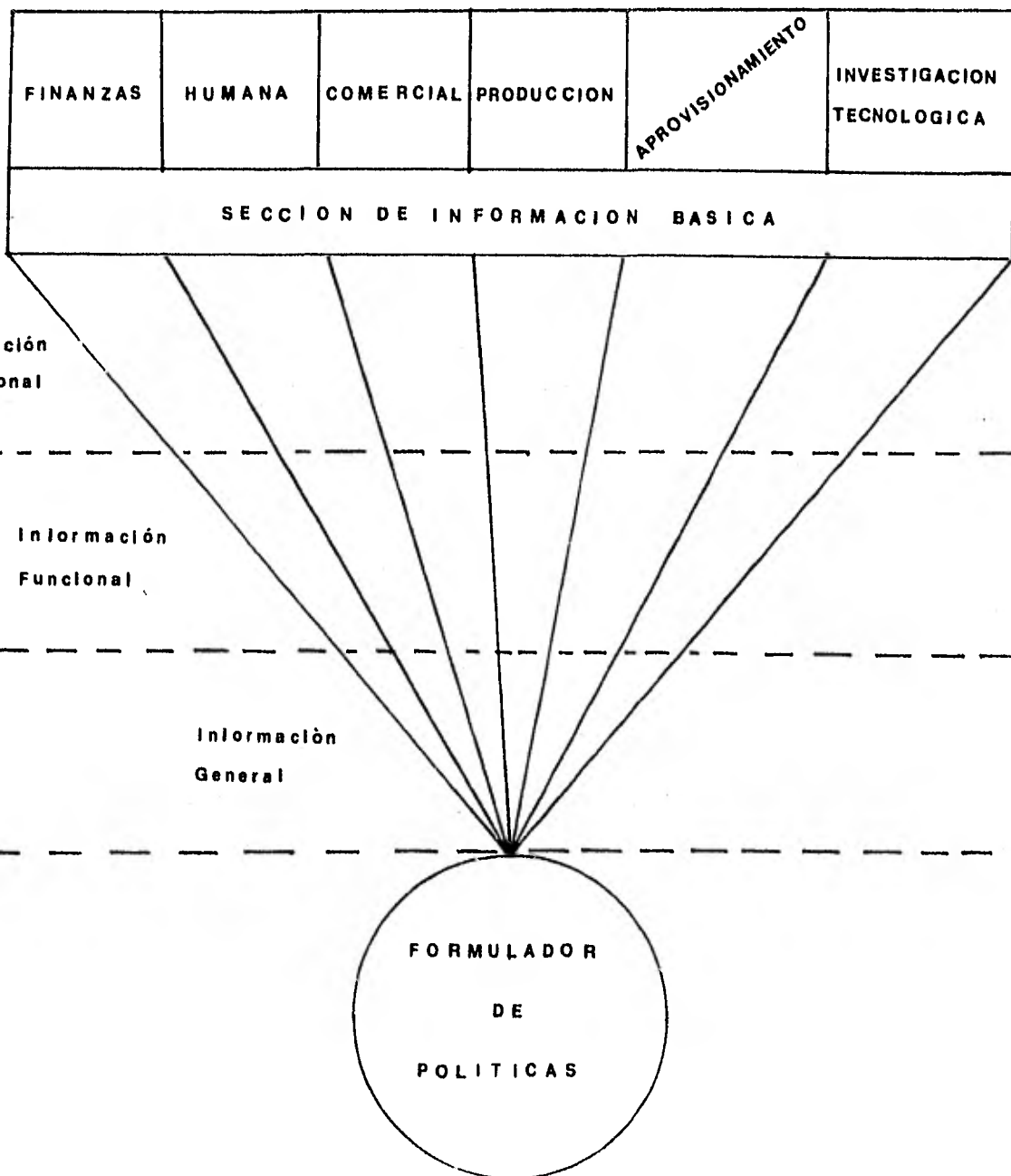
1.1.f. Nadie niega hoy en día la importancia de la INVESTIGACION en la empresa, a falta de recursos - suficientes, muchas empresas se encuentran ahora - incapaces de edificar por sí mismas su porvenir -- técnico. En tales investigaciones y estudios, se - pone a prueba sin cesar el ingenio de los hombres, la imaginación creadora es la que conduce a la - - aplicación de innovaciones, tan faltante en los - países en Desarrollo.

La investigación es aplicada a la producción. Se - trata a menudo de una producción de masa, que re-- quiere estudios de fabricación minuciosos, largos- y costosos. Es cuestión de estudio por los formula- - dores de Políticas ver hasta donde la investiga- - ción aplicada al desarrollo y la fabricación ha - evolucionado.

Gracias a su asombrosa rapidez y a su capacidad de memoria y de trabajo, los formuladores de Políti-- cas deben ordenar, en base a un banco de informa-- ción, una respuesta a los problemas de la empresa, tratando de darle una GUIA PARA EL CURSO DE ACCION DE QUIENES DEBAN TOMAR DECISIONES.

En la siguiente figura se trara de mostrar la toma de información de las fuerzas motrices internas - por el Formulator de Políticas:

FUERZAS MOTRICES INTERNAS DE LA EMPRESA



El Formulator de Políticas recibirá información - analizada de mandos operativos, funcionales y de - análisis general para crear o rectificar caminos - para la consecución de objetivos definidos.

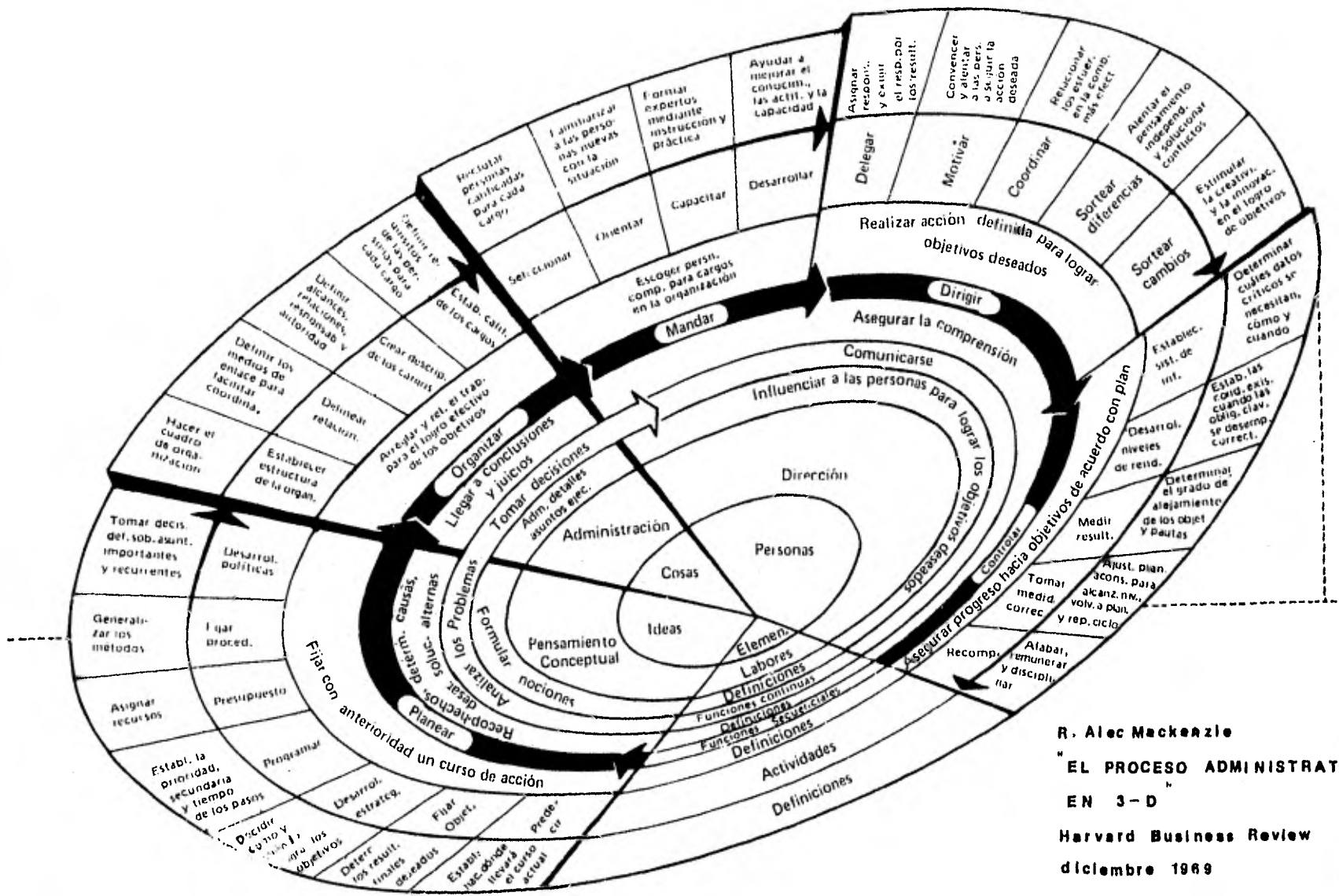
1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El análisis del Proceso Administrativo por el formulador de políticas tendrá como función principal localizar fallas en cada etapa del proceso, asegurándose que cada actividad de PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION y CONTROL se ejecuta eficientemente.

Este análisis dará al formulador una visión clara de los problemas administrativos, para después - plasmar en una política esa GUIA DE ACCION, PARA - LOS DECISORES, QUE AYUDE A SOLUCIONAR EL PROBLEMA.

La acción administrativa se puede observar en la figura que sigue:

(Mostrando cada etapa del PROCESO ADMINISTRATIVO)



R. Alec Mackenzie
"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN 3-D"
 Harvard Business Review
 diciembre 1969

PLANEACION:

En este caso, el Proceso Administrativo se inicia pronosticando, es decir, formulando planes de acción a corto, mediano y largo plazos, basados en el ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS: pero lógicamente, para ello habrá que fijar objetivos, estrategias, programas, presupuestos y establecer procedimientos.

Al respecto, en las industrias medianas y pequeñas abundantes en un país en desarrollo, debemos partir de lo elemental y llegar a logros también elementales, "enseñar a caminar antes de correr"; es decir, establecer políticas, objetivos y normas, a través de un manual.

ORGANIZACION:

Los tres aspectos elementales de la organización serían:

- Definirla objetivamente por medio de un organigrama y darla a conocer al personal
- Establecer líneas de autoridad y la correspondiente definición de responsabilidad y funciones del personal.
- Definir los requerimientos de personal en cuanto a calidad, cantidad y remuneración.

INTEGRACION:

Esto se refiere básicamente a realizar un adecuado reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

Si se pretende llegar a un punto óptimo en la organización de la industria mediana y pequeña, debe ubicarse personal calificado en cada puesto, orientarlo, familiarizarlo, capacitarlo y desarrollarlo. Seguramente esto sería el remedio a la enfermedad crónica de la industria en desarrollo, en cuanto a la contratación del personal impreparado, excesiva rotación del personal, pago de sueldos bajos y una inexistente administración de recursos humanos.

DIRECCION:

Dirigir implica preparación pero también involucra asignar responsabilidades, delegar la correspondiente autoridad para ello; motivar al personal, coordinar actividades conjuntamente con la fijación de metas individuales y colectivas; evitar conflictos en las relaciones impersonales; fomentar cambios para tomar decisión.

CONTROL:

El círculo del proceso administrativo se cierra con el control sin el cual sería inoperante o ineficiente dicho proceso. Este es el campo preferente del formulador de políticas para observar la efectividad de las políticas, por medio de sistemas de control, y con ello, reprogramar y corregir en una etapa de planeación.

1.3. Competencia:

"La Competencia es una necesidad económica. Industriales y comerciales se lamentarán a menudo sus inconvenientes, pero también deberán celebrar sus ventajas. Ella es, de forma permanente, por la presión que ejerce sobre cada empresa, la que induce a éstas a estudiar el precio de costo. El incremento de la productividad y la renovación que surge de ello son especialmente preciosos para el conjunto de los consumidores. Tengamos por seguro que, sin el aguijón de la competencia, los progresos industriales y comerciales de todo orden serían escasos y lentos. Como quiera que sea, el jefe de la empresa debe conocer y estar continuamente atento a la competencia, es decir, al adversario. Ahí es, precisamente donde la empresa se configura como - CELULA DE COMBATE -".(4)

Y he aquí cómo se va precisando esa lucha sin cuartel en que cada empresa intentará dominar y absorber las que se oponen a su seguridad, a su desarrollo y a su provecho y en las que la competencia impone el combate.

- Dominar, disminuyendo la eficacia de los demás - en los mercados, hasta el punto de que llegue un día en que no puedan subsistir.
- Dominar, dejándoles su personalidad moral y jurídica, aunque dirigiendo a distancia su política-comercial por medio de acuerdos y convenios o de una participación mayoritaria que conduce a idéntico resultado.
- Absorber, lo que equivale a utilizar sus medios-

de producción, haciendo, sin embargo, desaparecer del mercado su personalidad moral en beneficio de la empresa absorbente, aun cuando se preserve la marca, por razón de las ventajas que procuren.

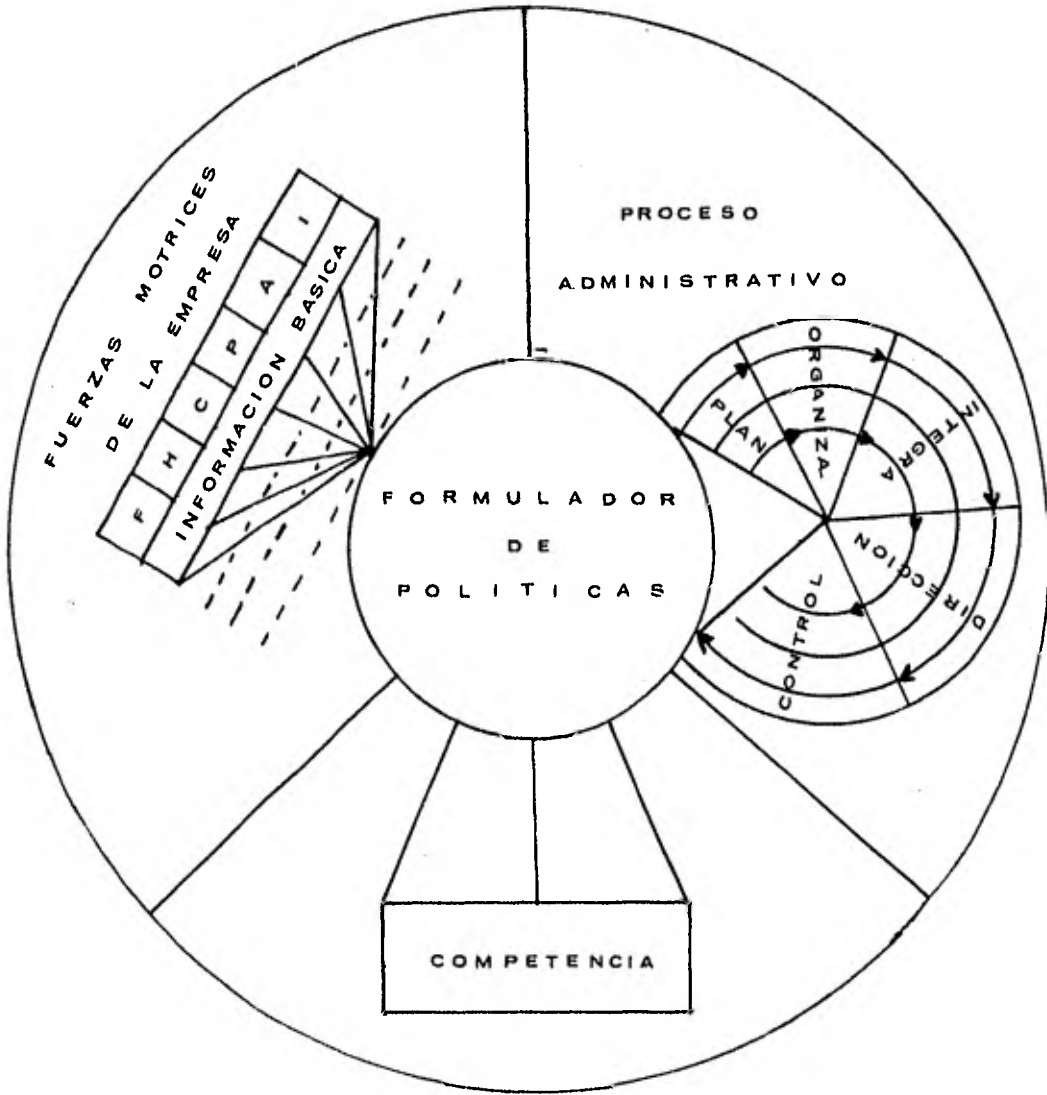
Se puede llegar a la conclusión: LOS FORMULADORES DE POLITICAS DEBEN HACER UNA SINTESIS DE LOS MEDIOS EN QUE DISPONE EL COMPETIDOR, posibilidades de intervención, formas de defenderse y la forma de ser aniquilada o desviarla.

¿Para qué hacer todo esto?

Para determinar, hasta donde sea posible, la amenaza y buscar la política de intervención en el mercado, permitiendo, así mismo, hacer frente a las otras empresas.

En la siguiente figura se ilustra el ANALISIS DE LA EMPRESA POR EL FORMULADOR DE POLITICA.

ANALISIS DE LA EMPRESA
POR EL
FORMULADOR DE POLITICAS



A.1. POSICION JERARQUICA.

El Formulator de Política como el Jefe de la Empresa, en tanto que político, tal como lo entiende -- PLATON es "El que juzga por encima de las leyes", -- pues él es quien hace la ley en el interior de su empresa, si creó la empresa, o por habersele con-- fiado su dirección por un CONSEJO DE ADMINISTRA-- CION.

Debe tener un alto grado de independendencia, liber-- tad de acción, gusto de riesgo, en el interior co-- mo en el exterior de la empresa, así como, una po-- sición jerárquica máxima.

La POSICION JERARQUICA determinará las cualidades-- personales y medios que debe contener el formula-- dor de Políticas, y estos pueden ser:

1.- CUALIDADES INHERENTES AL FORMULADOR DE POLITI-- CAS

2.- PODER DE PERSUASION

1.- "La tesis de HENRY FAYOL es conocida, según la cual los elementos que forman el valor de los-- jefes son:

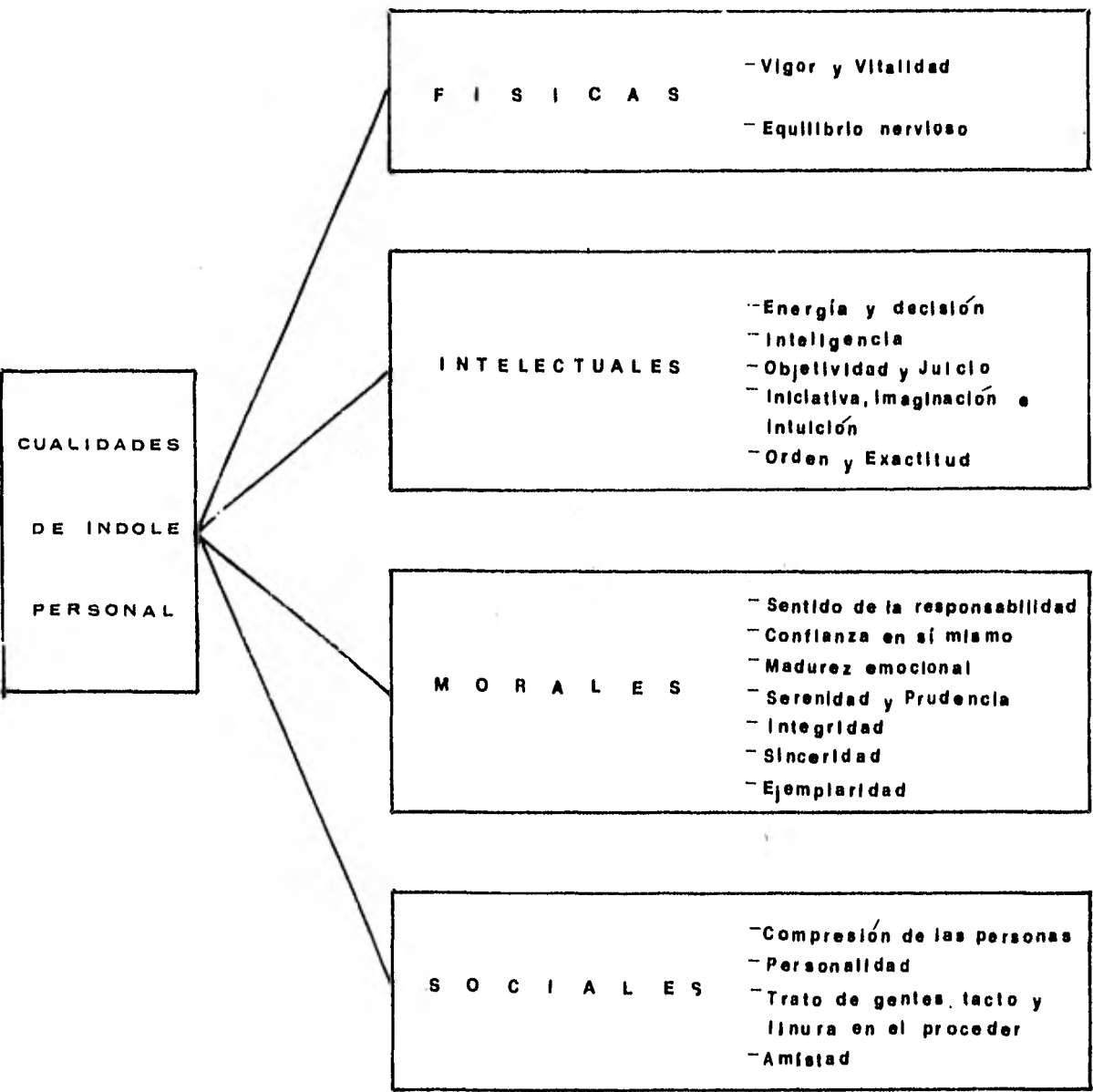
- a) Salud y Vigor Físico. La salud es necesaria a todos; igualmente es preciso a todos cier-- to vigor físico, que depende de la función.
- b) Inteligencia y Vigor Intelectual; aquella -- se compone de la aptitud para comprender y-- asimilar, de juicio y de memoria. Este per-- mite concentrar poderosamente el pensamien--

to sobre un tema urgente como tratar sin -
transición temas diferentes y múltiples.

- c) Cualidades Morales, como la energía, la firmeza, la honestidad y la iniciativa.
- d) Cultura general, que se compone de nociones que no son del propio dominio de la función ejercida.
- e) Conocimientos Administrativos, que se refieren a la previsión, organización, al mando, a la coordinación y al control.
- f) Nociones recientes a otras funciones distantes a los que corresponden y que precisa conocer.
- g) Capacidad Profesional especial característica de la empresa, en grado adecuado".(5)

EL ANALISIS DE SUS CUALIDADES PUEDE QUEDAR CO-
MO SIGUE:

CUALIDADES DEL FORMULADOR DE POLITICAS



**CUALIDADES
DE CARACTER
PROFESIONAL**

**CONSIDERADO
EN SI MISMO**

- Competencia profesional
- Cultura general
- Conocimiento de las técnicas directivas
- Conocimiento de los hombres
- Entusiasmo

**CONSIDERADO EN
RELACION CON LOS DEMAS**

- Aptitud para comunicar
- Aptitud para dirigir
- Aptitud para enseñar
- Aptitud para colaborar
- Aptitud para delegar
- Aptitud para inspirar confianza

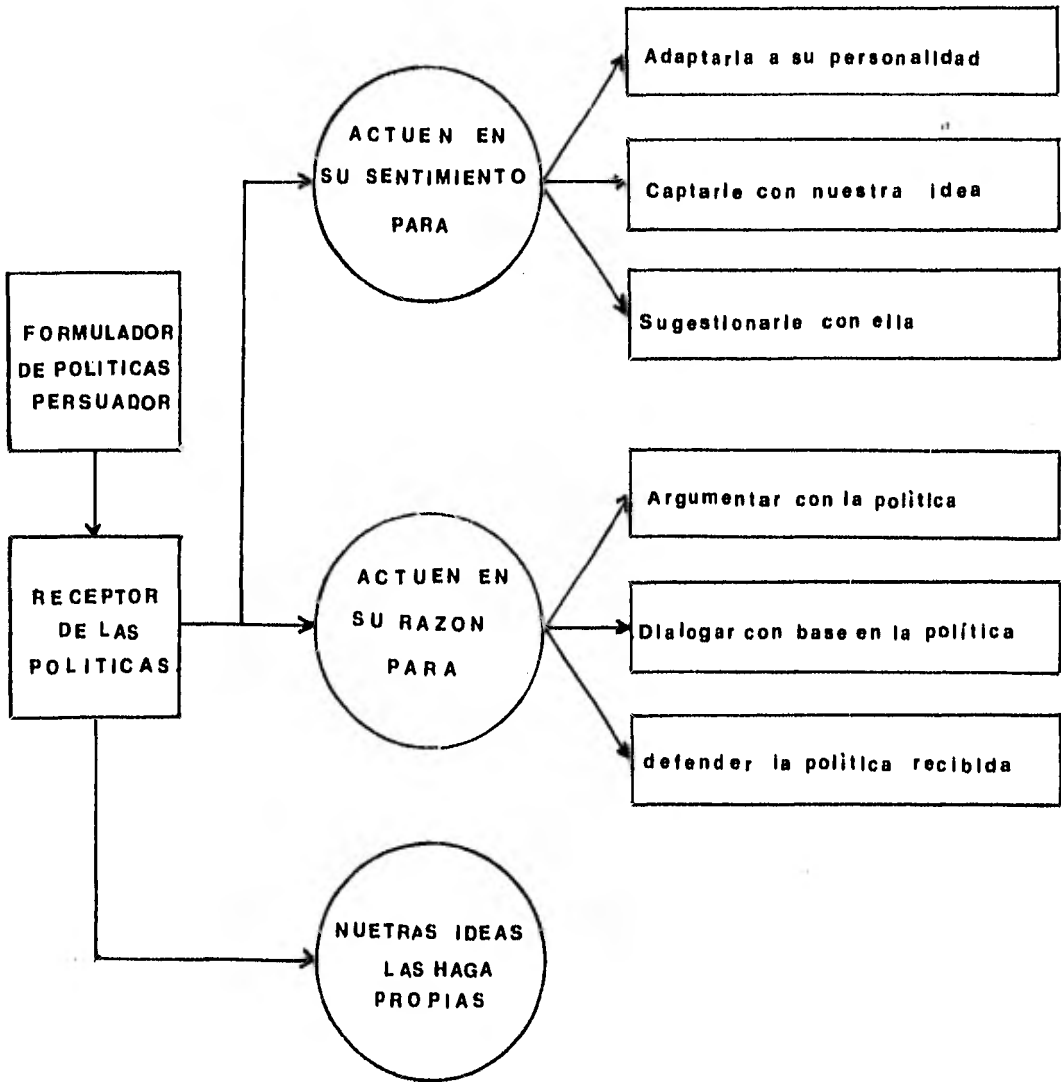
2.- Poder de Persuasión:

La persuasión como técnica, consiste en la acción simultánea sobre el sentimiento y sobre la razón del interlocutor, para hacerle conocer y comprender nuestras ideas y conseguir que voluntariamente las acepte. Esto implica, que cuando deseamos persuadir a una persona, tenemos que actuar paralelamente sobre sus sentimientos, sobre su inteligencia y sobre su voluntad.

La persuasión utilizada por el formulador de Política puede tener por objeto: La aceptación de nuestras ideas, en las guías para cursos de acción, la asimilación de nuestras ideas por los tomadores de Decisión y su aplicación eficiente.

El Formulador de Políticas, al crear guías para cursos de acción y su aplicación sea correcta, debe seguir un proceso general de Persuasión como sigue:

LA PERSUASION Y EL FORMULADOR DE POLITICAS



Pero se llega a la conclusión:

¿Cómo deberá de poner en acción dichos talentos el Formulator de Políticas?

Si la voluntad de acción, su libertad, su independencia, el gusto al riesgo del formulator de Políticas es un acto político por excelencia emanado de una posición jerárquica alta; a pesar de la variedad de operaciones que se le ofrecen, su elección estratégica está predeterminada por una incesante autoadaptación por el estudio y arbitrajes con sus Directores o Jefes de departamento, cuando haya de examinar con ellos los compromisos que deberán adquirir, para que sea llevada a buen fin la estrategia que escoja.

En el transcurso de las conversaciones con sus directores, habrá de tener en cuenta la personalidad de cada uno de ellos, los medios que podrá poner a su disposición y los que eventualmente, tendrá que rehusarles. Y he aquí que el Formulator de Políticas deberá poner por obra una táctica apropiada para convencer o exigir, tanto más cuanto que una vez proclamada la política, ésta no podrá ser discutida de nuevo, aplicando en cada una, el uso de sus CUALIDADES, el PODER DE PERSUASION y su AUTORIDAD.

Es por esto, si el formulator selecciona la acción con libertad, reúne hombres y los mantiene unidos - con miras a crear una fuerza capaz de ejercer presión sobre otros, usando el poder de persuasión, - es porque tiene una posición jerárquica alta y - - unas cualidades y medios que usa en forma eficiente, reflejando en cada política su personalidad y objetividad del problema.

A.2. INFLUENCIA FUNCIONAL

El enfoque de TAYLOR, si bien ha sido criticado como un CONCEPTO MAQUINAL o de producción que pasaba por alto los factores humanos, sentó las bases para una reacción calculada y organizada ante los problemas que se encuentran en las operaciones cotidianas de la empresa. Aunque TAYLOR se concentró principalmente en el proceso de producción, fijó la base para el desarrollo del ESPECIALISTA FUNCIONAL como parte integrante del grupo administrativo. Su teoría de la separación de tareas en la línea de montaje como parte de la función productiva, fue en efecto ampliada a otras funciones a medida que los negocios desarrollaban especialistas en Contabilidad, Mercadeo, Finanzas y, en años más recientes, en áreas tales como Ingeniería Industrial, Relaciones Industriales, Relaciones Públicas y otras áreas conexas que se fueron agregando. Al ampliarse los negocios y hacerse más grande la empresa, ejecutivos con adiestramiento altamente especializado llenaron estos departamentos tradicionales.

Los requisitos de personal se expresaron en términos de áreas funcionales y el adiestramiento gerencial se desarrolló a lo largo de las líneas funcionales. El adiestramiento y desarrollo de especialistas funcionales fijó una base firme para el avance de la empresa proporcionando información básica significativa para facilitar la toma de Decisión y detectar las debilidades a los puntos fuertes de las operaciones de la empresa.

No cabe duda que la separación de las funciones administrativas ha creado expertos y ha logrado efi-

ciencia; pero por otra parte, también ha complicado y aumentado la DIFICULTAD DE PREPARAR EN EL MAS ALTO NIVEL ADMINISTRATIVO TOMADORES DE DECISIONES-QUE VEAN LA EMPRESA COMO UNA SOLA UNIDAD COORDINADA.

Los Formuladores de Políticas se ven generalmente frente a una organización compleja que puede incluir varias compañías o divisiones, lo mismo que funciones y departamentos especializados. Con un conocimiento comprehensivo de las operaciones de las múltiples funciones de la sociedad anónima moderna, los formuladores de Política tienen que emitir juicios acerca de toda la organización y sus esfuerzos de toma de decisiones tienen que encaminarse al logro de objetivos que deben maximizar el esfuerzo de la empresa como una unidad integrada. La alta administración tiene la ventaja de la perspectiva, que le permite ver toda la operación; pero su visión puede verse distorsionada por los antecedentes y especialidades funcionales de sus miembros. La mayor parte de los Formuladores de la Política en nuestra época fueron en un tiempo especialistas en una u otra función, y muy probablemente recibieron el premio de haber ejecutado sus tareas particulares excepcionales bien en ese nivel. Así ganaron la oportunidad de dirigir los esfuerzos corporativos como parte de los más altos escalones administrativos.

Con frecuencia oímos decir que las grandes compañías han escogido para presidente del consejo a un individuo sacado de producción, o de mercadeo, o un especialista en finanzas, según lo que considere su más urgente problema funcional en ese momento. También encontramos que las empresas técnica-

mente orientadas, como la de servicios públicos, - escogen generalmente Ingenieros. Las empresas farmacéuticas escogen Científicos adiestrados; las - aerolíneas prefieren antiguos pilotos.

"En muchos casos LAS DESTREZAS Y HABILIDADES APREN- DIDAS AL NIVEL FUNCIONAL PUEDEN CONVERTIRSE EN LA- MAYOR DESVENTAJA DE LOS EJECUTIVOS QUE TRATAN DE - ADAPTARSE AL PUNTO DE VISTA GLOBAL, TAN NECESARIO- EN EL FORMULADOR DE POLITICAS".(6)

No es raro que los altos administradores, sobre to- do en las etapas iniciales de su papel como FORMU- LADOR DE POLITICAS SUFRAN DE EMOCIONALISMO FUNCIO- NAL que tiendan a ver los problemas como causas - por mala política financiera, por no aplicar el con- cepto de mercadeo o ignorancia de las ramificacio- nes de las dificultades de la producción. Otros, - adiestrados y experimentados, quizá tiendan a apro- ximarse al proceso de toma de decisión a través de los canales que le son familiares. Esta tendencia- a la emotividad funcional no es extraña ni inespe- rada en vista de la carrera que han hecho los eje- cutivos. Su educación, los puestos que han desempe ñado, su desarrollo, se han dirigido hacia una es- pecialidad funcional.

La obra de HENRY FAYOL (Administración Industrial- y General) representa uno de los primeros esfuer- - zos importantes para dirigir la atención hacia la- conceptualización del papel del administrador. Al- reconocer la UNIVERSALIDAD de esa tarea.

FAYOL fue un pionero que preparó el escenario para el desarrollo de los PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION- en que se reflejan los conceptos básicos de la pla- neación, la organización, dirección y control.

Los Formuladores de Políticas en tanto Administradores deben seguir principios básicos dentro de un proceso administrativo en todas las áreas funcionales de la empresa, para ver a la empresa como un todo y no tratar de asignar los problemas de la empresa a categorías separadas y se proceda a resolverlos uno por uno en forma fraccionaria.

La decisión de modificar una política básica afecta a todas las funciones de la empresa en mayor o menor grado; cambios en la función de mercadeo, como la adición o disminución de la línea de productos, afectan directamente la función de producción y quizá exijan destrezas o recursos adicionales o produzcan una reducción en la administración y mano de obra.

A.3. RESTRICCIONES.

Los límites para formular Políticas los forman:

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

LIBERTAD DE ACCION

CAPACIDAD DEL FORMULADOR DE POLITICAS

VISION EMPRESARIAL POR EL FORMULADOR

USO DEL PERSONAL.

El OBJETIVO es el que fija las metas o expresiones cuantitativas de lo que la organización se propone realizar y de lo que pretende llegar a ser. En el CAPITULO I (LA POLITICA Y EL OBJETIVO), traté de diferenciarlos y se llegó a la conclusión de que -

La política es LA GUIA PARA CURSOS DE ACCION DE TO
MADORES DE DECISIONES PARA LA CONSECUCION DE OBJE-
TIVOS, o dicha de otro modo, la política es el OB-
JETIVO EN ACCION, se observará, la política sigue-
siempre a el objetivo y la LIMITARA EN SU FORMULA-
CION.

Se debe reconocer, la libertad del formulador para
seleccionar cursos de acción, así como, su indepen-
dencia y gusto al riesgo, se apoyan en una posi- -
ción jerárquica máxima, pero no por ello, se toma-
rán las decisiones sin consultar objetivos, análi-
sis de la empresa y arbitrajes de sus directores -
que le ayudan a la consecución de beneficios, su--
pervivencia y crecimiento de la empresa.

Sus CAPACIDADES DE INDOLE PERSONAL Y PROFESIONAL, -
ayudarán al formulador para captar el problema, --
darle un juicio, justo y razonarlo, siguiendo un -
proceso de formulación de políticas, que ayude a -
darle una solución objetiva, deshechando el capri-
cho subjetivo del formulador.

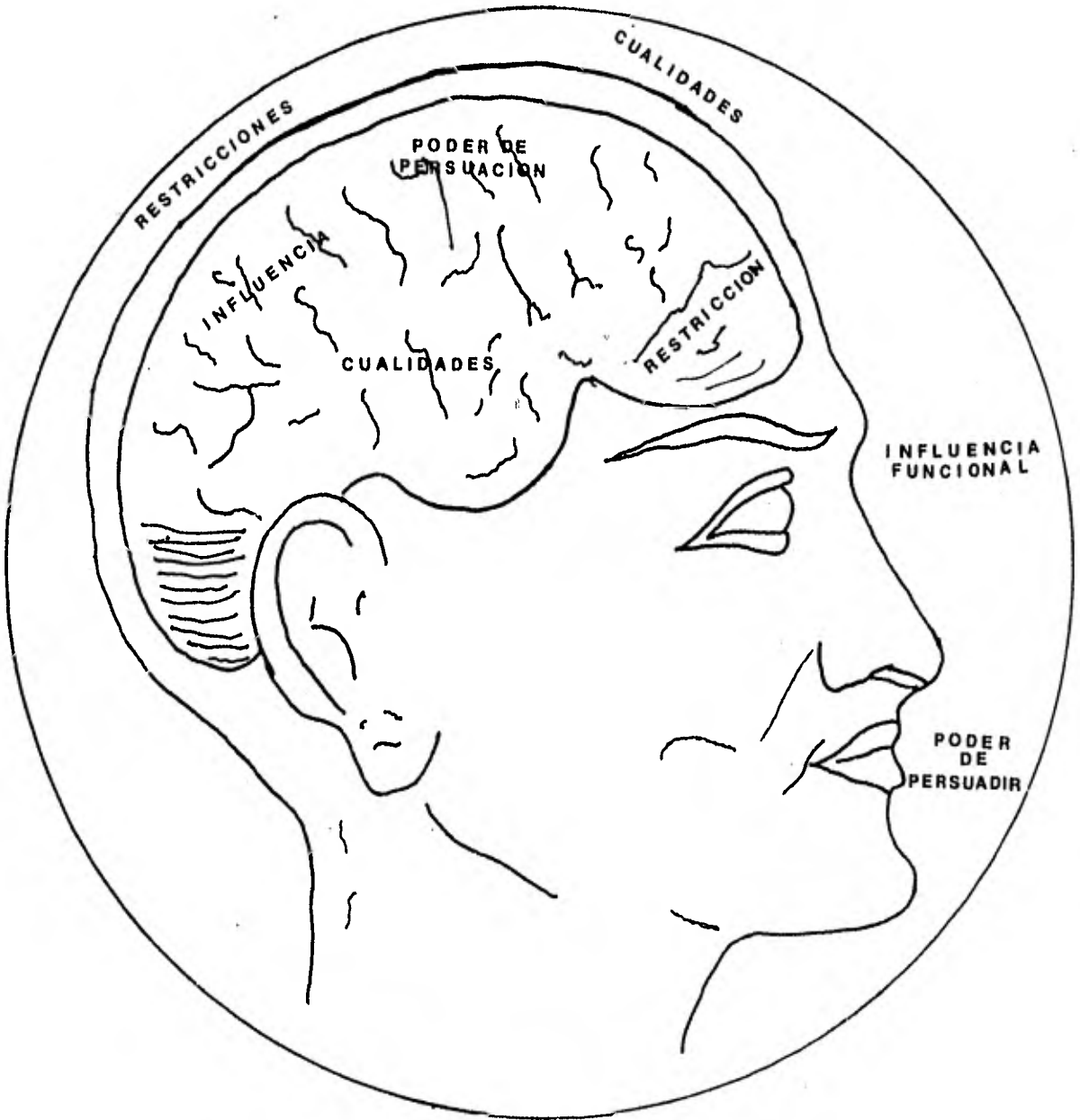
LA VISION EMPRESARIAL obstaculizará en medida que-
el Formulator no se apoye en información suficien-
te para observar y analizar los medios de la empreu
sa, la determinación de lo que se desea vender, -
problemas financieros, problemas de fabricación y-
el personal que se va a necesitar. Ver a la empreu
sa como un todo integrado y no darle a los proble-
mas soluciones fraccionarias, dejando hasta donde-
sea posible, el EMOCIONALISMO FUNCIONAL EN EL FOR-
MULADOR DE POLITICAS.

El Formador de Políticas tiene que ser capaz de crear un equipo y de integrar en el mismo a todo aquel que tenga aptitud no sólo para dirigir y para medir su acción, sino, además, para conseguir resultados que estén orientados hacia los objetivos comunes.

El Poder de Persuasión, a través de la comunicación, debe ser una arma maravillosa mediante la cual transmitirá sus propósitos de un modo claro y rápido. Esto le permitirá obtener de los demás directores una Colaboración responsable y aún más si es posible, de los mismos obreros.

En la siguiente figura, se tratará de representar las CUALIDADES, EL PODER DE PERSUASION Y SUS RESTRICCIONES DEL FORMULADOR DE POLITICAS.

LAS CUALIDADES, EL PODER DE PERSUACION
Y SUS RESTRICCIONES DEL
FORMULADOR DE POLITICAS



B. EXTERNOS

La empresa moderna ha sometido al administrador a fuertes presiones para mantener un crecimiento lucrativo dentro de un ambiente que cambia con rapidez. INFLUENCIAS EXTERNAS, fuera del control directo de los que toman decisiones, pueden tener efecto decisivo sobre el proceso de planeamiento de la compañía. Los Formuladores de Políticas se ven - - constantemente obligados a tomar decisiones en circunstancias inciertas; sus elecciones de inversión son compromisos hacia el futuro que siempre impliquen correr un riesgo a sabiendas. Tomar decisiones acertadas para el futuro y detectar las señales ambiales que indican cambios que van a afectar la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia de la empresa, debe constituir una de las principales funciones administrativas. Esta acción requiere - una constante observación y evaluación de factores e influencias externas. El Formador de Política - tiene que darse cuenta del impacto potencial que - tendrán sobre la organización los cambios económicos, políticos y sociales, a fin de formular las - decisiones estratégicas que van a determinar su -- progreso futuro. Para facilitar la formación de esta conciencia, la observación ambiental debe incorporarse en el proceso de planeación de la compañía como parte de un sistema de información y control.

DESARROLLAR Y FORMALIZAR UN SISTEMA DE OBSERVACION AMBIENTAL dará a los formuladores de Políticas - - reaccionar a los golpes y cambios ambientales. El - investigar suele concentrarse en las funciones internas de la empresa y sólo se presta cierta atención a las fluctuaciones y tendencias del mercado;

pero investigar el ambiente e identificar los efectos potenciales sobre las operaciones de una empresa, y trazar planes para hacer frente a las amenazas y oportunidades que se esperan, es una tarea - difícil que generalmente no se lleva a cabo en una forma eficaz por parte de los grupos administrativos.

"La PREDICCIÓN AMBIENTAL ha surgido últimamente como un proceso ordenado que se recomienda para ayudar a la administración en su formidable tarea. Se ha derivado de la observación ambiental y tiene - sus raíces en la predicción económica que desde hace mucho es parte del proceso de toma de decisiones de la administración. La predicción ambiental es un esfuerzo por aplicar orden intelectual al - procedimiento de determinar los vectores de los futuros cambios sociales. Comprende más que los parámetros tradicionales de la predicción económica y tecnológica, pues también incluye los hechos de las esferas social y política que darán forma al - curso futuro de nuestra sociedad industrial. En este proceso de predicción ambiental, la administración trata de determinar los hechos significativos y pertinentes que probablemente van a ocurrir dentro de un tiempo determinado, y de anticiparse al impacto que van a tener sobre la sociedad y sus - instituciones. Mediante el análisis de los hechos presagiados y sus reacciones recíprocas, se puede hacer cierta evaluación de las tendencias futuras y del desarrollo de los mercados industriales y posible demanda del consumidor. También da alguna base para anticiparse a los problemas y amenazas a - las industrias, a sus productos y métodos de manejar los negocios".(7)

No olvidar que, si el Formulator de Políticas se apoya en información suficiente interna y externa para crear guías de acción a tomadores de decisiones, la PREDICCIÓN AMBIENTAL suministrará datos pertinentes de tendencias ambientales que tendrán efecto potencial sobre sus compañías o que ofrecen posibles oportunidades de inversión y utilización de las destrezas y recursos disponibles.

B.1. MEDIO AMBIENTE ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL.

Es difícil separar las fuerzas económicas, sociales y políticas que afectan el ambiente de una empresa de negocio. Ellas están íntimamente relacionadas entre sí, y exigen un análisis de los impactos recíprocos que ejercen para diferenciar claramente el grado y naturaleza de sus influencias respectivas.

El estudio de la profesora FLAVIA DEROSI (El empresario Mexicano) representa un análisis del proceso de industrialización dentro de un país y del correspondiente comportamiento del empresario al considerar algunos factores que son externos a la industria misma y que por naturaleza no son ni técnicos, ni productivos, sino factores de naturaleza económica, política y social.

Las FUERZAS que influyen en el comportamiento del empresario en México serán analizadas a continuación.

Se han considerado dos fuerzas externas a la industria, LA INTERVENCIÓN ESTATAL Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA, Los efectos de estas dos fuerzas sobre la industria nacional son diametralmente opuestas.

EL ESTADO ES UNA FUERZA PROTECTORA, ya que impulsa la inversión nativa y a través de su control funciona como un contrapeso a la influencia extranjera en los negocios.

Se considera a la INVERSION EXTRANJERA como una fuerza que puede tener un impacto negativo sobre la industria nacional, pero que también puede funcionar como estímulo y modelo, suministrando una fuente indirecta de tecnología nueva. En un mercado cerrado por barreras arancelarias, la industria nacional tendería a estancarse, a no ser por la presencia de la competencia interna. Juntos estos dos representantes las fuerzas externas más importantes que el empresario debe considerar. En México, en la actualidad, están en equilibrio, pero en un equilibrio delicado que puede, en un futuro, inclinarse a favor de uno o otro.

EL FAMILISMO es una tercera fuerza contenida en la cultura mexicana, y es uno de los valores más comunes que se encuentran en las sociedades en vías de desarrollo. La importancia que se le da al parentesco en la cultura puede influir en el comportamiento individual, aun en esa esfera de la actividad socio-económica constituida por los negocios.

Finalmente, hay una fuerza interna con relación a la INDUSTRIA MISMA, generada por su estructura, en términos de tamaño y producto. Las características específicas de la industria condicionan el comportamiento empresarial. Por lo tanto, se podría comparar la industria con un cuerpo autónomo que tiene vida propia después de la creación inicial y cuya supervivencia y comportamiento dependen no solo de la personalidad y de las actitudes de su di-

rector sino también de su capacidad para cubrir - sus necesidades específicas.

"Los rasgos distintivos que afectan el Crecimiento de la Industrialización:

- a.- La mayor intervención del estado y de las agen cias estatales en el desarrollo económico.
- b.- La existencia de una fuerte competencia en los países y la obligación de funcionar según el - mercado internacional.
- c.- La complejidad tecnológica y organizativa de - la empresa moderna.
- d.- Valores culturales en los países en vías de de sarrollo.

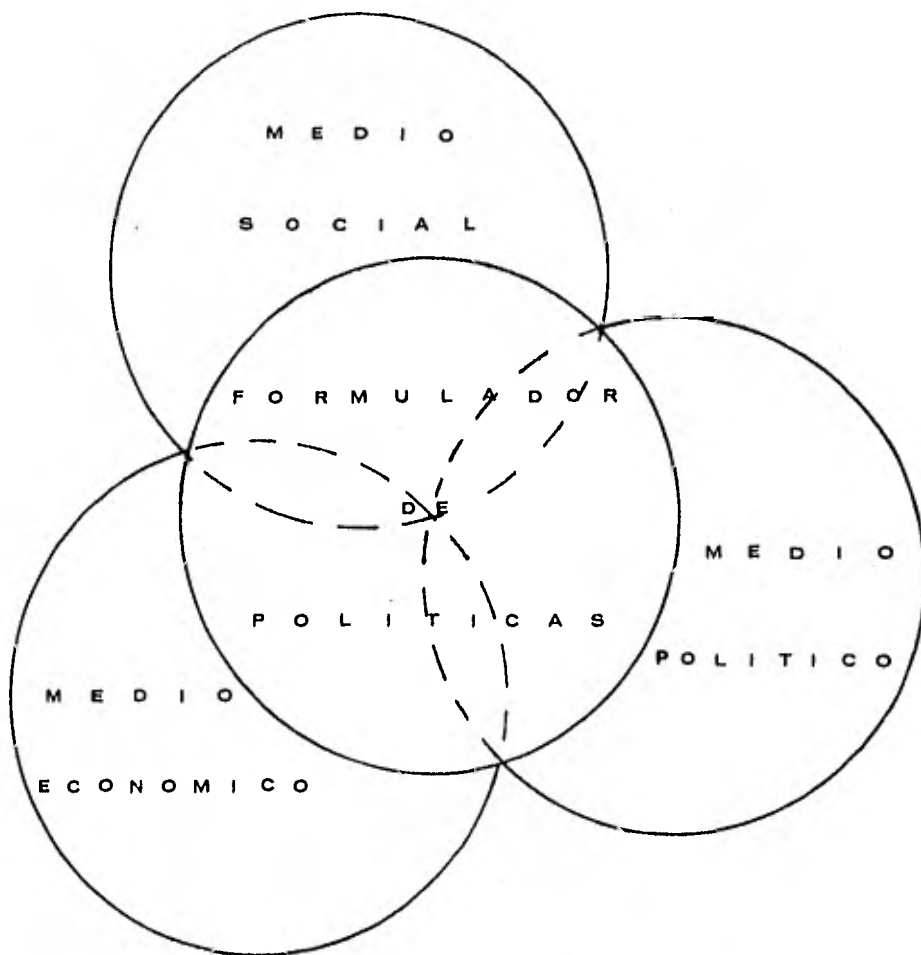
Si se considera todo esto, EL PAPEL DEL EMPRESARIO ES EL DE UN AGENTE SOCIAL, CONSCIENTE DE LAS TEN-- SIONES EXISTENTES, QUE INTENTA REDUCIR LA PRESION-- DE LAS FUERZAS ENCONTRADAS Y QUE A LA VEZ UTILIZA-- AQUELLAS QUE SON FAVORABLES A SUS PROPOSITOS, EX-- PLOTANDO ASI AL MISMO SU CAPACIDAD DE INFLUIR EN - EL MEDIO AMBIENTE".(8)

Estos rasgos nos indican que el Formulator de Polí ticas debe:

- 1.- Funcionar dentro del marco de la planeación y- la legislación estatal que, aunque otorga in-- centivos, también limitan la esfera de las de-- cisiones económicas y productivas. A menudo el Estado interviene directamente en la industria lización, tendiendo así a adoptar una función- empresarial que llega a competir con la indus- tria privada.

- 2.- El industrial se ve obligado a competir con las grandes corporaciones tanto en el mercado nacional como en el Internacional. En su país se enfrenta a dos adversarios, los productos importados y la compañía en manos de extranjeros.
- 3.- La complejidad de la tecnología y los requisitos del mercado así como la competencia a nivel internacional, requieren una mayor inversión, una pericia técnica más sofisticada y una organización más compleja. Estos factores hacen que sea casi imposible pasar directamente de la artesanía a la industria.
- 4.- Una empresa comercial se puede concebir como incierta en un campo dinámico de fuerzas cuyo impacto pueda ser de inhibición o de estímulo. Por lo tanto, el empresario opera en un sistema complejo que se mantiene en equilibrio dinámico. Para tener éxito, debe tomar en cuenta las distintas fuerzas activas y a la vez, debe saber que la industria es en sí una fuerza de carácter económico y en ocasiones político. Por lo tanto, la empresa interactúa con las fuerzas existentes y puede crear nuevas presiones que a su vez modifiquen el equilibrio original.

EL FORMULADOR DE POLITICAS
Y
LOS FACTORES EXTERNOS



El gobierno mexicano ha mostrado siempre el deseo de fomentar la industrialización. Esto se advierte en todas las políticas económicas introducidas por cada gobierno, haciéndose más evidente a partir de 1950, cuando se promueve una legislación industrial apropiada, se lucha por crear un ambiente de seguridad a los inversionistas, se fomenta la infraestructura y se forman nuevas instituciones, que apoyan el crecimiento industrial.

La estabilidad política evidentemente ha sido un elemento fundamental. Otro factor, ha sido la estabilidad financiera y el sistema financiero moderno; instituciones importantes tales como el banco de México y la Nacional Financiera habían sido creados años antes del despegue industrial de 1925 y 1934 respectivamente.

La Industria nacional ha sido fomentada a través de una serie de incentivos y de protección, haciéndose preferencia a compañías nacionales de las extranjeras. Por lo tanto, se protege el capital nacional de la competencia foránea así como de presiones internas que pueda ejercer la inversión extranjera imponiéndole a ésta controles y limitaciones.

"La falta de un plan económico público, la incertidumbre y cambios constantes de los incentivos fiscales y de protección arancelaria, la inconsistencia aparente de ciertas decisiones gubernamentales y la falta de continuidad entre un presidente y otro no permite a los extraños percibir la constante trama lógica subyacente y la tendencia unitaria de la intervención del gobierno, que sólo aparentemente es no estructurada".(9)

Las necesidades del gobierno hizo desarrollar un - PLAN DE GOBIERNO escrito en forma consistente para poner un marco de principios aplicados a situaciones específicas y las necesidades del momento.

"En función de los principios y del modelo de país que se aspira, referidos al diagnóstico de la realidad actual, se desprenden los grandes objetivos-nacionales, que son:

- Reafirmar y fortalecer la independencia de México como nación democrática, justa y libre en lo económico, lo político y lo cultural.
- Proveer a la población empleo y mínimos de bienestar, atendiendo con prioridad las necesidades de alimentación, educación, salud y vivienda.
- Promover un crecimiento económico alto, sostenido y eficiente.
- Mejorar la distribución del ingreso entre las -- personas, los factores de la producción y las regiones geográficas.

Para alcanzar estos objetivos, se cuenta con bases políticas y de impartición de justicia, que dan - viabilidad, permanencia y orientación democrática a las acciones del Estado. Por ello, en el plan se engloba la caracterización, orientación e instru-- mentación de la política interior, la política exterior, la de seguridad nacional y la de adminis-- tración de justicia.

La estrategia económica y social que instrumenta - el plan global, está orientada principalmente a -- transformar el crecimiento económico en desarrollo social; es una política de compromiso con las mayorías y hacia su mejoramiento efectivo sea dirigido

y continuará dirigiéndose sistemáticamente.

Esta estrategia apoya simultáneamente los cuatro - objetivos nacionales y fija, con base en diagnósticos específicos, propósitos, metas, recursos y acciones para los principales instrumentos de la política de desarrollo.

Veintidós puntos básicos integran la estrategia; - ésta supone la utilización concertada de todos los instrumentos y medios a disposición del sector público.

- 1.- Fortalecer al Estado, para satisfacer las demandas de una sociedad en pleno crecimiento - que requiere, cada vez más el esfuerzo común.
- 2.- Modernizar los sectores de la economía y la sociudad.
- 3.- Generar empleo en un ambiente digno y de justicia, como propósito básico de la estrategia.
- 4.- Consolidar la recuperación económica.
- 5.- Reorientar la estructura productiva hacia la - generación de bienes básicos y la creación de una industria nacional de bienes de capital.
- 6.- Racionalizar el consumo y estimular la inversión.
- 7.- Desarrollar, en forma acelerada, el sector - - agropecuario para que se eleve el nivel de vida de los campesinos y se satisfagan las necesidades alimenticias de nuestra población.
- 8.- Impulsar el Sistema Alimentario Mexicano.
- 9.- Fomentar el gasto prioritario y reforzar a la-

empresa pública, eliminando los subsidios excesivos.

- 10.-Utilizar el petróleo como palanca de nuestro - desarrollo económico y social canalizando los - recursos que de él se obtengan a las prioridades de la política de desarrollo.
- 11.-Estimular una política de productividad y una - adecuada distribución de sus beneficios entre - los trabajadores del campo y la ciudad, y la - sociedad en su conjunto.
- 12.-Destinar mayores recursos para la provisión de - mínimos de bienestar, particularmente para la - población marginada, urbana y rural.
- 13.-Inducir, con pleno respeto a la libertad indi - vidual, la reducción en el crecimiento de la - población y racionalizar su distribución territorial.
- 14.-Obtener una mejoría en el nivel de vida de la - población, mediante un incremento sustancial - del consumo, a través del empleo productivo.
- 15.-Ampliar y mejorar la educación básica para ni - ños y adultos.
- 16.-Vincular la educación terminal-media y supe - rior- con las necesidades a trabajadores capa - citados, técnicos medios y profesionales que - requiere el sistema nacional de producción.
- 17.-Impulsar la capacitación y la organización so - cial para el trabajo.
- 18.-Desconcentrar, concentrando, la actividad eco - nómica y los asentamientos humanos en un nuevo

esquema regional con énfasis en costas y fronteras.

- 19.-Controlar y reducir el ritmo de la inflación.
- 20.-Avanzar en la estrategia de nuevas formas de -
financiamiento del desarrollo.
- 21.-Establecer una vinculación eficiente con el ex
terior, que estimule la modernización y la efi
ciencia del aparato productivo.
- 22.-Ampliar la concertación de acciones entre los-
sectores público, social y privado, en el mar-
co de la Alianza para la Producción.

Las metas del plan son ambiciosas, pero realistas; se ubican en un rango elevado de lo que se puede -
lograr, según cálculos técnicos confiables. No son metas a las que podamos acceder por la mera iner--
cia; son metas posibles si se realizan los supues-
tos que las proceden; y sobre todo, trabajo organi-
zado y eficiente y solidaridad equitativa en el es
fuerzo.

...El conjunto de políticas coordinadas y compati-
bilizadas en el plan, son entre algunas:

Política de gasto público

Políticas de empresas públicas

Política tributaria

Política de estímulos fiscales

Política financiera

Política de comercio

Política de empleo

Política de ciencia y tecnología

Política de energéticos

Política agropecuaria

Política de inversión pública

Política pesquera

Política poblacional

Política de salud y seguridad

Política habitacional

Política laboral

...El plan no se concibe como esquema perfecto o -
 GUIA INMUTABLE DE ACCION, y, por el contrario, en -
 su texto hay sugerencias para que sobre él se ejer-
 za la crítica, o sea, para que con una participa-
 ción popular amplia y abierta se produzcan su - --
 transformación y perfeccionamiento..." (10)

Al Formulator de Políticas le servirá, de gran ayu-
 da, el análisis de los planes que tiene el gobier-
 no, observando, ¿Cómo afectan a la empresa estas -
 políticas?, ¿Cuál será la participación empresa-
 rial?, todo ello servirá para crear presión que a-
 su vez haga modificar el equilibrio que se encon-
 traba, en ese momento la empresa, para su benefi-
 cio.

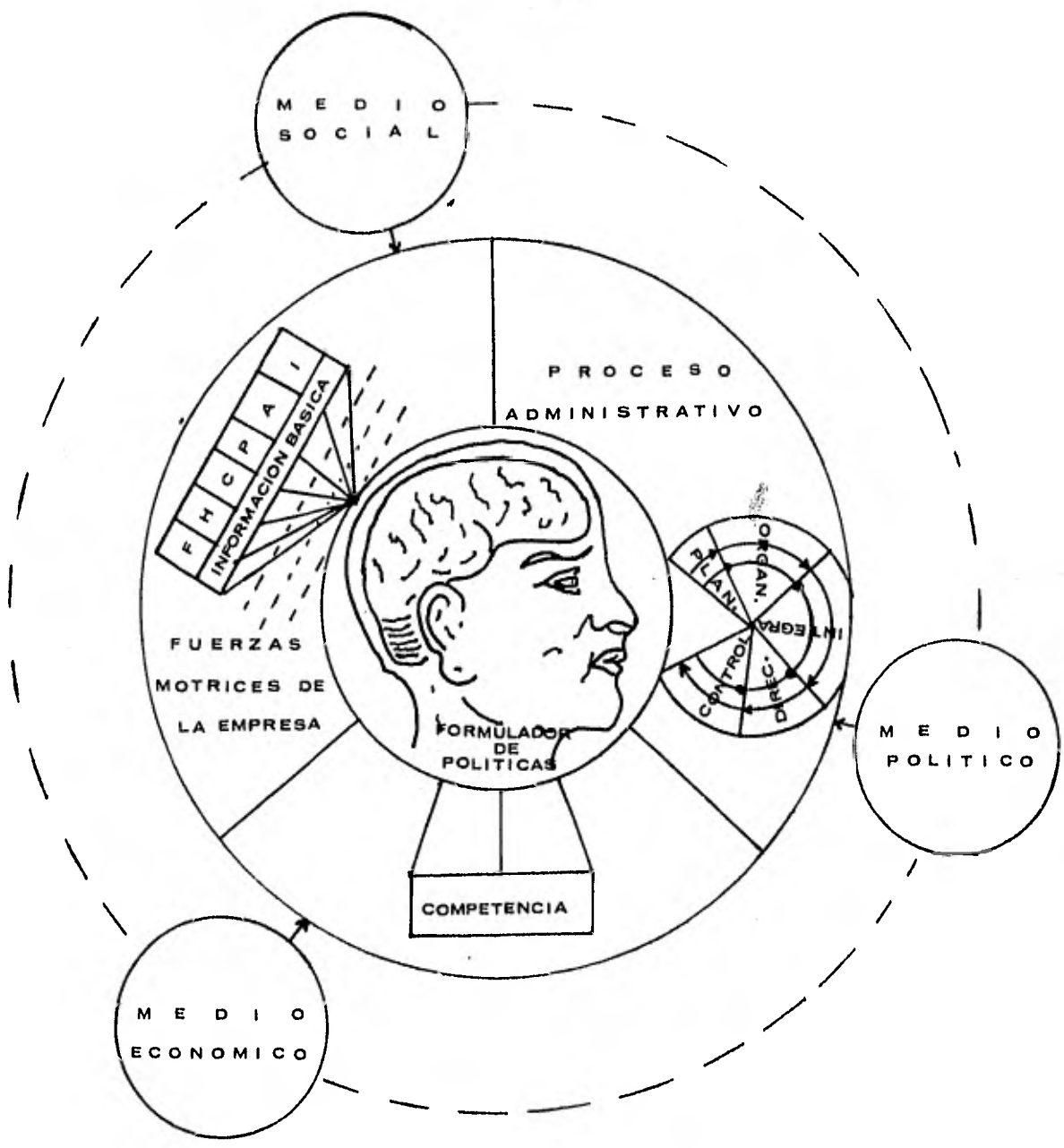
Indudablemente las influencias EXTERNAS aumentan -
 día a día, por lo que quedan pocas decisiones im-
 portantes a seguir sin que se tomen en cuenta los-
 factores externos de la empresa.

En los siguientes puntos se concluye los principa-

les factores externos que influyen a la Formulación de Políticas:

- 1.-Por parte del gobierno: INTERVENCION ESTATAL, - a través de su legislación y de los controles - con que cuenta, nos ofrece una evidencia de su imposición, adoptando la forma de regulación directa o compitiendo con nosotros.
- 2.-LA INTERVENCION EXTRANJERA: Competencia con mercados extranjeros y nacionales.
- 3.-EL FAMILISMO como situación en la cual el foco de percepción es el interés individual del dueño y las consideraciones personales o de parentesco determinan las decisiones industriales.
La empresa familista da prioridad a criterios - administrativos particularistas en lugar de criterios universalistas es por ello, que forman - parte de los factores externos que afectan la - Formulación de Políticas.
- 4.-Las costumbres, modas, gustos, las necesidades, etc., de los consumidores son factores externos de orden social que afectan sensiblemente a las Políticas de la empresa.
- 5.-Los sindicatos por medio de los contratos Còlectivos de trabajo imponen a la empresa muchas y - variadas situaciones.

En el dibujo siguiente se ilustran las fuerzas internas y externas que actúan sobre la Formulación de Políticas:



LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN LA FORMULACION DE POLITICAS

C O N C L U S I O N E S

C A P I T U L O I I

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA
FORMULACION DE POLITICAS

- 1.- Los Formuladores de Políticas deben estar constantemente analizando e interpretando hechos - significativos, internos y externos que afec--tan el progreso de la empresa hacia los objetivos preconcebidos.
- 2.- Las Políticas establecidas por el Formulator - deben basarse en una visión objetiva de toda - la empresa, analizando sus fuerzas motrices internas de funcionamiento, el Proceso Adminis--trativo en cada área y el análisis de la Competencia, creando, con ello, información sufi-ciente para originar o rectificar políticas en toda la empresa.
- 3.- La Posición Jerárquica del Formulator de Polí--tica debe establecer un alto grado de Libertad, Independencia y Gusto al Riesgo.
- 4.- Las cualidades esenciales que ha de reunir el - Formulator de Políticas para poder actuar con - acierto, se pueden dividir en cualidades de indole primordialmente personal y de carácter - profesional.
- 5.- El Poder de Persuasión, del Formulator de Polí--ticas, debe tener por objeto:

- a)- La aceptación de nuestras ideas establecidas en la Política
 - b)- La asimilación de nuestras ideas por los Tomadores de Decisión.
 - c)- La aplicación de la Política eficientemente
- 6.- Para el Formulador de Políticas las destrezas y habilidades aprendidas en el nivel funcional puede convertirse en una desventaja, queriendo seleccionar los problemas a categorías separadas y proceder a resolverlos uno por uno en forma fraccionaria, obstaculizándose, así, la visión global de la empresa.
- 7.- Los límites que encuentra el formulador al crear las Políticas son los Objetivos empresariales, la Libertad de acción y Riesgo en sus Decisiones, sus Capacidades personales y Profesionales, la Visión Empresarial basada en un análisis de la compañía y el uso de su personal.
- 8.- El Formulador de Políticas debe estar, siempre, en contacto con un ambiente económico, político y social; su movilidad, en dichos sectores, le proporcionarían información de las variables económico-político y socio-cultural que afecta el crecimiento de la empresa.
- 9.- El desarrollar y formalizar un sistema de observación ambiental por el formulador de políticas, debe tener como objeto la PREDICCIÓN AM

BIENTAL; la cual, hará reaccionar a los golpes y cambios ambientales.

- 10.- El Formulador de Políticas como AGENTE SOCIAL, consciente de las tensiones existentes, intenta reducir las fuerzas que le presionan y utilizar aquellas que son favorables a sus propósitos, reflejando en las POLITICAS, el análisis de un medio ambiente económico, político y social.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIA

- (1) Villegas Hernández, Eduardo: Apuntes de Finanzas en 8 semestres
- (2) Arias Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos
México D.F. 1979 Ed. Trillas pp. 409-412
- (3) Mayer, Raymond R: Gerencia de Producción y Operaciones
México D.F. 1977 Ed. McGraw-Hill pp. 211-213
- (4) Bouquerel, Fernand: Management (política, estrategia y táctica)
España, Barcelona. 1972 Ed. Hispano Europea
pp. 211-212
- (5) Fayol, Henry: Administración Industrial y General
Argentina, Buenos Aires. 1956 Ed. El Ateneo
pp. 84-86
- (6) McNichols, Thomas J: Política Empresarial (con análisis de casos)
Colombia, Bogotá. 1978 Ed. McGraw-Hill Latinoamericana pp 3-5
- (7) McNichols, Thomas J: Política Empresarial (con análisis de casos)
Colombia, Bogotá. 1978 Ed. McGraw-Hill Latinoamericana p. 136

- (8) Derossi, Flavia: El Empresario Mexicano
México, D.F. 1977 Ed. U.N.A.M. pp. 37-40
- (9) Derossi, Flavia: El Empresario Mexicano
México, D.F. 1977 Ed. U.N.A.M. pp. 32-33
- (10) De la Madrid Hurtado, Miguel: Textos de las in-
tervenciones en-
la reunión de --
presentación del
Plan Global de -
Desarrollo 80-82
México, D.F. 1980 Ed. S.P.P. pp. 12-14

C A P I T U L O I I I

PROCESO PARA LA FORMULACION DE POLITICAS
GERENCIALES

A. DISEÑO ESTRATEGICO

La política como guía para la selección de un curso de acción por tomadores de decisión, derivada de una posición jerárquica, sólo muestra una dirección, no indican que recursos y esfuerzos vamos a utilizar.

Las Políticas no son lanzadas al vacío deben ir acompañadas de recursos y direcciones para denotar un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

"El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No trata de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. PERO SON UNA REFERENCIA UTIL PARA GUIAR AL PENSAMIENTO Y LA ACCION DE LA EMPRESA. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como una especie de plan para fines analíticos".(1)

La actuación de las políticas sólo se puede evaluar dentro de un diseño estratégico. Puesto que, las políticas van dentro de una estrategia que reú

ne objetivo, los recursos y los esfuerzos de la empresa, son ellas, las que van determinando la di--rección de la estrategia a seguir por la empresa.

La empresa debe desarrollar un diseño estratégico-basado en una serie de decisiones administrativas-que ponen en relación y delinear la interdependencia de las FASES DE FORMULACION, EJECUCION, ORGANIZACION, INTERPRETACION y REFORMULACION DEL PROCESO DE FORMULACION DE POLITICAS. Los diseños estratégicos forman un dispositivo de concatenación que conecta las categorías en las diversas etapas del -proceso. Cada clase de decisiones tiene características distintas, lo cual permite analizarlas y estudiarlas por separado. Sin embargo, es preciso tomarlas como un todo, como pautas de decisión para-formar un diseño estratégico que guía a la empresa en el mercado.

En la FASE DE FORMULACION del proceso se desarro--lla una ESTRATEGIA DE BASE para dar a la compañía, sus pautas básicas en términos de la naturaleza y alcance de sus compromisos de negocios, y de la extensión del desarrollo y asignación de sus habili-dades y recursos.

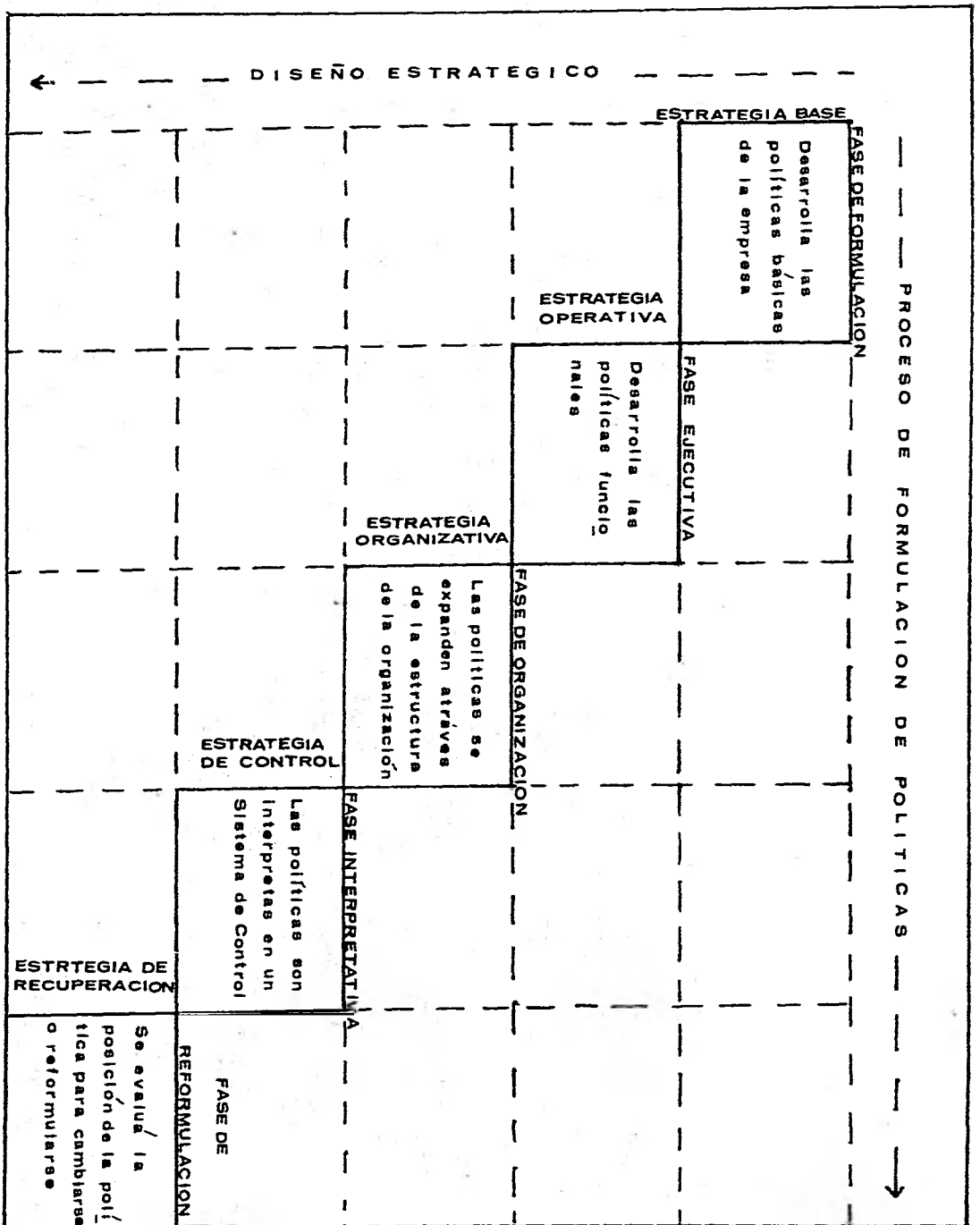
En la FASE DE EJECUCION se desarrolla una ESTRATE-GIA OPERATIVA que fluye de la estrategia de base y guía a la empresa en su acción de compromiso en el mercado. El modo de penetrar en el mercado, de ha-cer frente a los cambios ambientales y de dirigir-las operaciones cotidianas es parte de la estrate-gia operativa.

La FASE ORGANIZACIONAL fluye lógicamente de la fa-se ejecutiva; aquí la administración puede escoger entre ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES alternas para -

suministrar las pautas, el marco de referencia y -
la red de comunicaciones que completen y pongan -
por obra la estrategia operativa.

En la FASE INTERPRETATIVA es preciso desarrollar -
ESTRATEGIAS DE CONTROL para determinar la efectivi-
dad del comportamiento de la organización en rela-
ción con los objetivos predeterminados que se desa-
rrollaron en la fase de formulación y de ejecución.
La interpretación de los datos de control son la -
base para determinar la necesidad de REFORMULAR O-
RECICLAR el proceso de Formulación de Políticas y-
el desarrollo de una ESTRATEGIA DE RECUPERACION -
con sus consiguientes efectos sobre la estrategia-
de base, operativa, organizacional y de control.

La interrelación de este PROCESO DE FORMULACION DE
POLITICA y el concepto de DISEÑO ESTRATEGICO se -
ilustra en la figura siguiente. Este modelo con-
ceptual hace hincapié en la interdependencia de -
las cinco fases básicas en un proceso de flujo con-
tinuo que forma la imagen y carácter de la empresa
y le da sus pautas básicas para la acción ejecuti-
va.



A.1. FASE DE FORMULACION

Esta fase primaria y multifacética del proceso de formulación de política es sin duda más difícil de delinear, y se presta más a la conceptualización - que las fases más prácticas de ejecución, organización e interpretación.

Esta fase desarrolla una estrategia básica describiendo la clase de negocio a que se va a dedicar - la empresa, la naturaleza y magnitud de los recursos y destrezas que compromete.

La estrategia de base de una organización se determina en el transcurso del tiempo y es un compuesto de objetivos básicos económicos y de negocios, expresados en términos de la asignación específica - de las destrezas y recursos de la empresa.

No es difícil aislar la fase de formulación o esbozar la estrategia básica de una empresa en su etapa inicial de desarrollo. Aun cuando no se formalice un plan comprensivo en las etapas de formación, sus originadores tienen que tener una buena idea del nicho básico que esperan ocupar en el mercado. El comienzo de un negocio se basa por lo general en destrezas o recursos específicos, reales o imaginarios, de los empresarios.

La necesidad de definir el propósito y naturaleza de un negocio que comienza, es evidente; pero cuando el formulador de política trata de delinear la estrategia básica y las características básicas de una empresa en marcha, la tarea se hace más compleja y difícil. El tamaño y madurez de la empresa - tiende en muchos casos a obscurecer su intención original al entrar al mercado. Las múltiples eta-

pas de crecimiento y los cambios de estrategia y - dirección impuestos por el cambiante ambiente económico, complican la labor de descubrir el origen de estrategias específicas y de diferenciar entre las distintas etapas del proceso de formulación de políticas.

La estrategia básica establecida en el transcurso del tiempo forma cierto carácter y crea una imagen de la empresa en la mente de sus clientes y competidores. Algunas empresas se caracterizan como progresistas y precursoras de la industria. Son las que desarrollan nuevos productos y servicios, buscan y crean nuevas oportunidades. Otras empresas adquieren la reputación de conservadoras; son reuuentes a correr riesgos y prefieren hacer cambios y adaptaciones sólo cuando ya se han creado las - oportunidades.

Muchos son los factores importantes para dar forma a la imagen social que guía la dirección de la empresa. Como, los objetivos personales del individuo en la jerarquía administrativa puede ser factor dominante para formar el carácter de una empresa. Individuos dominantes en la administración suelen darle a la empresa una determinada reputación, a veces benéfica y a veces perjudicial.

La formación de una imagen social está también unida a las relaciones de la empresa con grupos externos. La manera y método que se utilicen para alcanzar el puesto que se desea en la industria, y la - consiguiente filosofía social e institucional que se desarrolle, tendrán profundo efecto en sus em--pleados, accionistas, clientes, competidores, el - gobierno, y el público en general.

Se puede llegar a la conclusión, que es, en la FASE DE FORMULACION del proceso de creación de políticas en donde se determina la estrategia básica - desarrollando POLITICAS BASICAS DE GUIA QUE DETERMINA EL PLAN ECONOMICO INDUSTRIAL Y GEOGRAFICO DE LA ORGANIZACION.

El carácter de la unidad de la empresa se modela - en las deliberaciones de la fase de formulación - (o reformulación de una empresa en marcha). Se determinan los objetivos económicos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

Con la formación de la estrategia básica se podrá observar la magnitud de las destrezas y recursos - de la empresa, las destrezas y recursos que utilizará, sus alternativas de actuación, el negocio específico que llevará a cabo y en que marco general de referencia se desarrollará.

A.2. FASE EJECUTIVA.

En esta etapa del proceso se determinan las políticas y estrategias funcionales para guiar el planeamiento a corto plazo, día tras día de las operaciones de la empresa.

La estrategia operativa desarrollada durante esta fase ejecutiva, se deriva de la estrategia básica - comprometiendo las destrezas y recursos de la empresa en un plan calculado para lograr objetivos - básicos predeterminados. También define la ACCION-GENERAL y específica que la empresa se propone llevar a cabo en el mercado. Necesariamente, la estrategia operativa tiene que ser más flexible y tiene que estar más sujeta a una reformulación rígida, -

que la estrategia básica. Las empresas con fines de lucro dedicadas a un negocio competitivo se preocupará principalmente por la estrategia operativa. Esta fase de diseño estratégico ocupa la mayor parte del tiempo del ejecutivo y una cantidad excesiva del tiempo del grupo ejecutivo más alto, a cuyo cargo está la formulación de políticas.

La dinámica del mercado puede obligar a la compañía a adoptar estrategias operativas específicas que le permitan hacer frente a situaciones cotidianas. Puede ocurrir rápidas variaciones de estrategia operativa debidas a la acción de la competencia, en áreas de producción, distribución, personal y financiero. Restricciones ambientales - acción específica del gobierno-, cambios económicos imprevistos - también pueden ser factores que contribuyan a modificar una estrategia predeterminada.

Las estrategias operativas de una empresa pueden ser múltiples en su alcance y abarcar distintas funciones específicas a que se dedica la empresa. Los gerentes de las funciones dominantes - Mercado, tecnología, Producción, Finanzas y Personal - pueden ser los diseñadores o principales contribuidores a la estrategia operativa, según el grado de DELEGACION y coordinación de su función de planeamiento. Las estrategias operativas tienen que distinguirse de los planes de rutina o procedimiento que fijan las PAUTAS DE ACCION COTIDIANA de las subunidades. La estrategia operativa es la parte esencial del diseño estratégico y, lo mismo que la estrategia básica plantea UN CURSO DE ACCION claramente distinguible para obtener una ventaja competitiva en la fase de ejecución. En ninguna operación de nego

cios hay cursos de acción operativa que garanticen el buen éxito. Por lo general, la administración tiene ante sí varias alternativas en que escoger.- Con el tiempo y la experiencia la empresa, desarrolla un diseño operativo que asigna las destrezas y recursos de la empresa a cursos específicos de acción.

Una consideración principal y dominante al determinar las estrategias operativas, es la necesidad de que sean compatibles con la estrategia básica de la empresa.

La estrategia operativa debe diseñar para equilibrar las destrezas y recursos de una compañía y utilizarlas en la forma más provechosa posible. El desarrollo de la estrategia operativa debe proporcionar el marco de referencia global de la fase de formulación de política.

EN CADA FUNCION Y DEPARTAMENTO DEBE EXISTIR UNA ESTRATEGIA OPERACIONAL Y CON ELLO UNA POLITICA FUNCIONAL QUE PERMITAN AJUSTES Y CAMBIOS.

A.3. FASE DE ORGANIZACION

Una vez que la función objetiva se ha determinado y revisado, y que los planes operativos se han formulado, está preparado el escenario para que los Formuladores de Política y el personal Administrativo ejecuten el plan estratégico global de la empresa. El éxito o fracaso de ésta se determina efectivamente en esta fase del proceso de fijación de política. La manera como se haya organizado la compañía, su estructura, su red de inter-relaciones, tanto formales como informales, han sido de--

terminadas por sus directivos. LA PREMISA BASICA - DE SU DISEÑO SE ENCUENTRA EN LAS FASES DE FORMULACION Y EJECUCION DEL PROCESO DE FIJACION DE POLITICAS, en las cuales se ha desarrollado las estrategias básica y operativa.

La transición de la formulación de política y planeamiento operativo, a la acción ejecutiva, se cumple mediante el caso esencial de desarrollar una estrategia organizacional. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA NO PUEDEN DESARROLLARSE AISLADAMENTE COMO UN ESFUERZO GERENCIAL SEPARADO Y DISTINTO. Tienen que derivarse de las fases precedentes del proceso de planeamiento estratégico y deben de reflejar objetivos básicos, recursos, esfuerzos y dirección de la empresa. La estrategia organizacional también tiene que estar relacionada y específicamente alineada con la etapa siguiente del proceso de formulación de política, que es la estrategia de control.

"Además de las estrategias básica y operativa también el crecimiento y la expansión pueden ser factores principales para influir en cambios de la estrategia organizacional. Cada etapa de crecimiento coloca a la sociedad anónima en una planicie más alta que ejerce nuevas demandas y presiones no experimentadas antes, sobre la estructura de la organización.

El crecimiento y la expansión crean con frecuencia crisis corporativas porque los formuladores de política, no comprenden que ha aumentado la complejidad de sus compañías y traten de seguir las administrando con una estructura organizacional para una etapa de desarrollo empresarial que ya hace tiempo se ha superado".(2)

El formulador de políticas debe conocer los cambios de crecimiento y expansión de la empresa para agregar nuevos niveles de administración, producir nuevas funciones, centralizar o descentralizar, aumentar o disminuir personal, al mismo tiempo esforzarse por controlar una organización más difícil.- En la fase de organización dentro del proceso de formulación de política se determina una estrategia organizacional que diseñe una estructura organizacional eficiente para cubrir todas las fases y funciones de las operaciones de la empresa. Se pretende que sea el medio más efectivo de utilizar las destrezas y recursos disponibles y de reflejar los objetivos y políticas de la empresa.

La toma de decisión y la acción están en un marco de referencia, en cuanto, al definir los vínculos de autoridad, su alcance y limitaciones, para permitir a los ejecutivos y a los subordinados comprender la naturaleza y grado de sus responsabilidades. No olvidar, que la estructura organizacional sólo representa el vehículo, o el medio por el cual se canaliza la acción ejecutiva.

A pesar de que a veces es necesario e inevitable separarse de las estructuras ideales proyectadas inicialmente, el proceso de formulación de política en un diseño estratégico, dará a la empresa UNA POLITICA QUE LE PERMITA UNA MEJOR EVALUACION DEL PERSONAL, CONTROL SOBRE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES, y MAYOR FLEXIBILIDAD PARA ADOPTARSE A LOS CAMBIOS AMBIENTALES.

El personal ejecutivo tiene la responsabilidad de traducir las políticas y planes en hechos, y de desarrollar un equipo que funcione sin tropiezos con las personas que forman la organización. Personal-

de muchas y diversas habilidades tiene que ser debidamente administrado en una gran variedad de actividades funcionales de día a día; es preciso disponer sus tareas y programas, coordinar sus actividades y dirigirlas hacia metas predeterminadas.

A.4. FASE INTERPRETATIVA

La fase interpretativa se deriva de la fase organizacional del proceso de formulación de política desarrollando la función de CONTROL del diseño estratégico de la empresa.

La estrategia de control debe reflejar constantemente las operaciones de la empresa en total. La administración no puede idear un sistema de control como una función independiente.

Este tiene que ser parte del proceso de planeamiento estratégico y tiene que proyectarse para evaluar y seguir el proceso de la organización hacia objetivos económicos y de negocios claramente definidos. Esto implica que LA ADMINISTRACION TIENE UNA ELECCION ESTRATEGICA AL DESARROLLAR SISTEMAS DE CONTROL Y QUE LAS ESTRATEGIAS DE CONTROL ESTAN SUJETAS A REFORMULACION DE ACUERDO CON LAS VARIACIONES DE DIRECCION DE LA EMPRESA.

"Para que las medidas de control sean eficaces en determinar lo adecuado del diseño estratégico, tiene que concebirse como un SISTEMA y desarrollarse como una unidad coordinada. Es útil examinar la estrategia de control en tres fases:

- Fase de Pre-Control:

En esta fase se analiza la estrategia básica de la compañía en relación con las capacidades de la empresa - sus destrezas y recursos-. La determinación de objetivos básicos, económicos, y de negocios, tiene que empezar con una evaluación de las destrezas y recursos de la empresa. Fijar objetivos o metas que están fuera de alcance de las capacidades de la empresa, hacen ineficaz desde el principio cualquier sistema de control. Para asegurar la congruencia de metas, la estrategia básica y los objetivos de la organización deben determinarse en forma realista y medirse en comparación con el inventario de habilidades y recursos con que se cuenta.

- Fase de Control Continuo:

Evaluar la capacidad del grupo administrativo y personal de operaciones tiene que ser un proceso continuo, y no se puede limitar a reevaluaciones esporádicas cuando se presentan situaciones de crisis. El desarrollo y adiestramiento de la administración son ingredientes esenciales de un SISTEMA-DE CONTROL. Delegar autoridad y responsabilidad a administradores que no estén preparados o no sean capaces de asumir tareas que se les asignen, garantizan de antemano el incumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Fase de Post-Control:

Esta fase del sistema de control recibe generalmente más atención y revisión que otras por parte de la administración. Si bien registra e interpreta -

los resultados es una función ejecutiva esencial - e importante, en ella se basa la eficiencia del - sistema de información".(3)

Los Formuladores de Políticas deben interpretar - los resultados continuamente de la participación - de la política en una estructura organizacional, - recordando que los sistemas de control no corregirán los errores del pasado sino que solamente ayudarán a lograr una acción ejecutiva más efectiva - en el futuro.

A.5. FASE DE REFORMULACION

La reformulación es la base del sistema del planeamiento estratégico; en esta etapa del proceso de fijación de política es donde la administración - EVALUA SU POSICION, PROGRESO Y SITUACION DE LA EMPRESA, en relación con sus objetivos declarados y con el ambiente en que opera. Este surgimiento continuo del sistema de control es una función principal de la administración en todos los niveles. La interpretación de las informaciones que suministra el sistema es una responsabilidad vital del grupo superior administrativo, el cual debe determinar - si debe realizarse una REFORMULACION y cuándo, y - hasta qué punto debe RECICLARSE EL PROCESO DE FORMULACION DE POLITICA.

También debe la Administración realizar una minuciosa investigación del ambiente y incorporarla en el proceso de formulación, para ayudarle a detectar las amenazas al bienestar y supervivencia de la empresa, para determinar oportunidades compatibles con sus destrezas y recursos. La información-

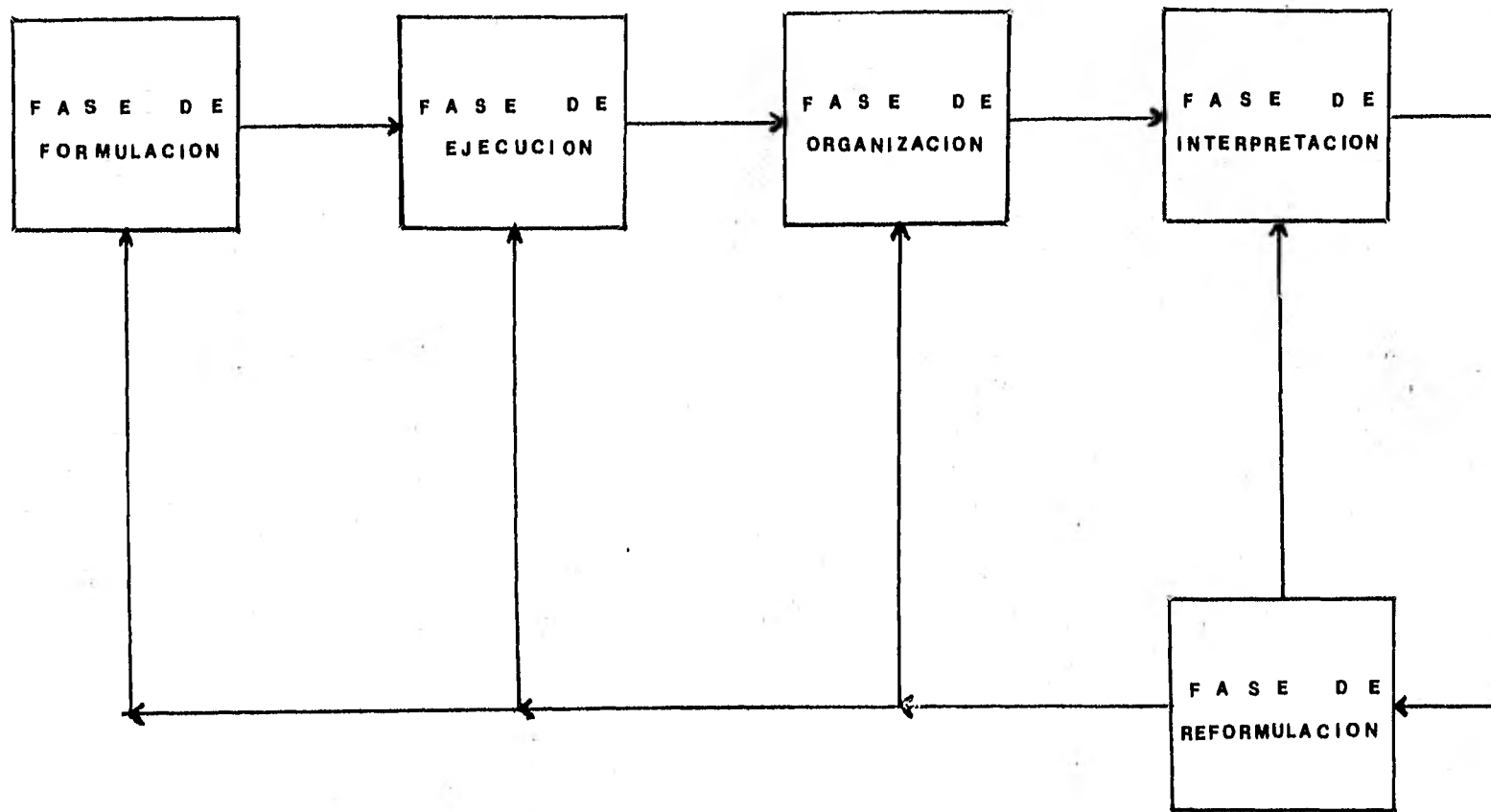
suministrada por el sistema de control puede ser interpretada favorablemente por la administración, lo cual indicaría que la compañía está funcionando sin tropiezos y está respondiendo bien a las expectativas. Pero, casi invariablemente, una organización que trata de llevar en la práctica un plan estratégico estará sujeta a las incertidumbres de fuerzas internas y presiones que la harán desviarse de su camino previamente trazado. En la dinámica vida de la empresa en nuestros días, las estrategias y planes operativos de una sociedad anónima pueden fácilmente quedarse obsoletos en virtud de innovaciones, desarrollos técnicos, influencias ambientales y cambios en el mercado. El sistema de Control puede indicar debilidad de la estrategia básica y así señalar la necesidad de una estrategia de RECUPERACION, en RECICLAJE DEL PROCESO DE FORMULACION DE POLITICAS Y UN REDISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO GLOBAL, con sus consiguientes efectos sobre las estrategias operativas, organizacional y de control.

Sin embargo cambios fundamentales y una reformulación completa del diseño estratégico no son dictados generalmente por la información que se deriva del sistema de control, sino más bien ocurre en un largo período de tiempo y a base de transición. Es una tarea complicada y exigente que con frecuencia da por resultado cambios significativos en el personal administrativo y cambios claros en las operaciones internas de la empresa. En la mayor parte de los casos, el proceso de REFORMULACION DE POLITICA se centrará en una o más de las fases su-

cesivas de la formulación de políticas, con cambios en las estrategias operativas para hacer frente a los cambios que ocurren de día a día en el mercado, reajustes organizacionales o rediseño para ejecutar más efectivamente el plan estratégico, o un esfuerzo de modificación del diseño del sistema de control para suministrar información y las señales vitales necesarias a fin de asegurar una reformulación oportuna y efectiva.

EN LA SIGUIENTE FIGURA SE ILUSTRA EL PROCESO DE FORMULACION DE POLITICAS.

EL PROCESO DE FORMULACION DE POLITICAS



I. FASE DE FORMULACION:

Desarrolla las Políticas Básicas globales de guía que determinan el plan económico, industrial y geográfico de la empresa.

II. FASE DE EJECUCION:

Desarrolla políticas Funcionales en esta fase para guiar el planeamiento a corto plazo y día tras día de las operaciones de la empresa.

Se forman políticas en todas las funciones que - -
cuenta la empresa. (Políticas de Mercadeo, producción, Finanzas y Personal)

III. FASE DE ORGANIZACION:

Las políticas se expanden a través de la estructura de la organización, sobre un marco de referencia básico para la toma de decisiones relacionando todos los niveles administrativos con los vínculos de autoridad, su alcance y límites, para permitir a los ejecutivos y a los subordinados comprender la naturaleza y grado de sus responsabilidades. Se desarrollan en la red de comunicaciones y a través de la centralización contra descentralización, reflejando el grado de DELEGACION DE AUTORIDAD.

IV. FASE INTERPRETATIVA

Es interpretada, por un sistema de control, por resultados en toda la red organizacional y tiene que basarse en las responsabilidades de DESEMPEÑO DE -
LOS INDIVIDUOS COLOCADOS A TRAVES DE LA EMPRESA.

El comportamiento dentro de las políticas por los individuos, se deben de medir en forma cuantitativa, puesto que ello, dará una retroalimentación de la participación de la política.

V. FASE DE REFORMULACION:

Después de la interpretación, le sigue la fase de reformulación en donde la administración evalúa su posición, progreso y puesto en el mercado, en relación con sus objetivos declarados y con el ambiente en que opera. La reformulación de la política - puede integrarse en cualquier fase del proceso de formulación de políticas. Como reavalúo constante que debe derivarse como información de entrada.

La investigación del ambiente debe incorporarse al proceso de formulación, la información suministrada tanto de la fase de interpretación, como del medio ambiente, indicará a la empresa si funcionan - sin tropiezos y está respondiendo bien a las expectativas de las políticas formuladas o si es necesario reformular en cualquier etapa del proceso de fijación de política.

Hay que pensar en cambios de política, que son necesarios de tiempo en tiempo. La dirección no debe contemplar su política como inflexible porque las circunstancias cambiantes exigen decisiones estratégicas que imposibilitan la consecución del objetivo principal.

En muchos casos, sin embargo, en vez de abandonar el objetivo, la dirección debe ser capaz de introducir cambios de política que posibiliten la consecución del objetivo localizando la falla en el PRO

CESO, cambiando la estrategia o por otros medios. Esto sólo es posible si se dispone de un sistema de CONTROL Y UNA REFORMULACION BASADA EN EL ANALISIS, DE SITUACIONES CAMBIANTES DE LA EMPRESA, POR EL FORMULADOR DE POLITICA.

Pero se plantean estas preguntas:

¿Cómo van a producirse las cosas?, ¿Cuál será la participación del formulador en los cambios o reformulación de Políticas?. Se puede contestar siguiendo la secuencia de los siguientes puntos:

- 1.- El Formulador de políticas hace un proceso analítico de evaluar las áreas funcionales de la empresa, examina los factores internos y externos que afectan la toma de decisiones, e inventiará las destrezas y recursos de la empresa. Todo ello, dará una visión a fondo de los problemas específicos en sus diversos aspectos.

El Proceso de evaluar grandes cantidades de información y de separar lo pertinente de lo que no es, es constante y hay que dedicarse a él a lo largo del proceso analítico.

- 2.- Selección de la causa radical de los problemas principales de la empresa.

No olvidar que los problemas representan una colección de asuntos que requieren atención;-- separadamente no dan una clave del orden en que se necesita la acción ejecutiva. Los problemas no se resuelven en forma divisional debido a la interrelación de las áreas funcionales de la empresa.

3.- Los problemas pueden ser traducidos a el proceso básico de la formulación de políticas:

Si encontramos síntomas con posibles fallas - en la FASE DE FORMULACION se hará una revisión de objetivos y se reformulará la estrategia básica empresarial creándose cambios de política general.

Si la falla está en la FASE DE EJECUCION se rediseñará la estrategia operativa cambiando las políticas funcionales.

Si se encuentra en la FASE DE ORGANIZACION se rediseñará la estrategia organizacional cam- - biando la participación de las políticas en un desarrollo organizacional y estructural de la- empresa, observando, la red de comunicaciones, autoridad, centralización o descentralización, así como, el grado de DELEGACION DE AUTORIDAD.

O si la encontramos en la FASE INTERPRETATIVA- se rediseñará la estrategia de control, cam- - biando los sistemas de control que hagan más - eficiente el registro e interpretación de re-- sultados de la función ejecutiva.

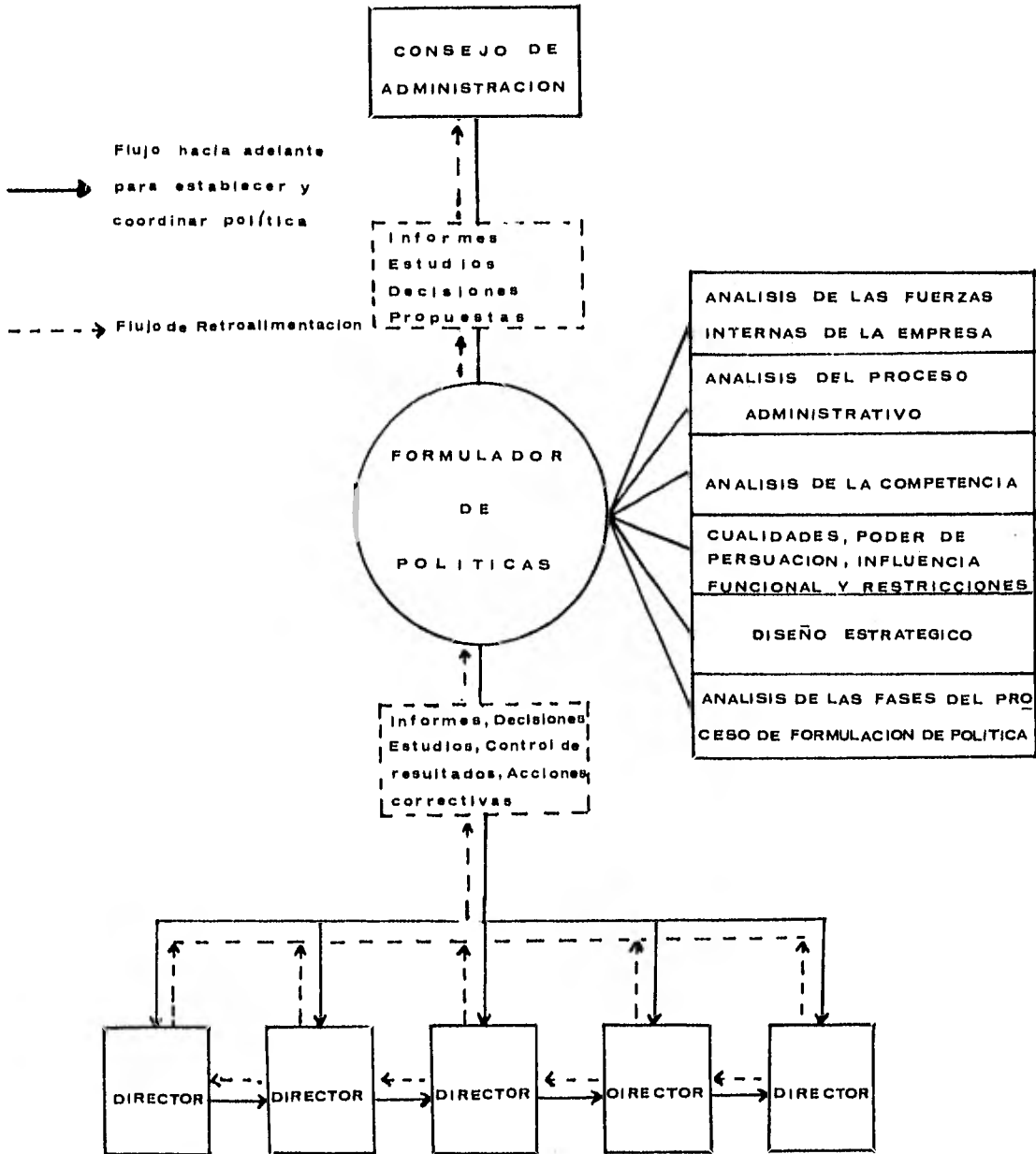
Las fases del proceso de formulación de política son difíciles de aislar en una empresa. Son interdependientes, y todos juntas forman un - DISEÑO ESTRATEGICO QUE GUIA AL PENSAMIENTO Y - LA ACCION DE LA EMPRESA.

4.- Contando el formulador con los puntos 1, 2, 3- antes citados, cambiará su política o reformulará siguiendo los mecanismos de información, - apreciación y de reacción en cascada que le - ayudaron a localizar el problema.

Para después, retroalimentar a toda la empresa, proporcionándole el cambio de política o la re formulación que haya ejecutado.

LA SIGUIENTE FIGURA ILUSTRA EL CAMBIO O LA RE-
FORMULACION DE LA POLITICA POR LOS FORMULADO--
RES:

REFORMULACION DE LAS POLITICAS



C O N C L U S I O N E S

C A P I T U L O I I I

PROCESO PARA LA FORMULACION DE POLITICAS
GERENCIALES

- 1.- La Formulación de Políticas es un Proceso continuo que tiene lugar en varias etapas y en diferentes momentos, desde antes del inicio y a lo largo de la vida de la empresa.
- 2.- Para saber la efectividad de la Política y su aplicación correcta sólo se puede observar con la evaluación de toda la empresa.
- 3.- El Proceso de Formulación de Políticas es compuesto por las fases de Formulación, Ejecución, Organización, Interpretación y Reformulación.
- 4.- Las Fases del Proceso son difíciles de aislar en una empresa. Son interdependientes, y todas juntas forman un Diseño Estratégico que guía el pensamiento y la acción de la empresa.
- 5.- La Fase de Formulación del Proceso de Fijación de Políticas desarrolla las Políticas Globales de la empresa que determinan el plan económico, industrial y geográfico de la organización.
- 6.- La Fase de Ejecución del Proceso de Formulación de Políticas desarrolla las políticas Funcionales para guiar el Planeamiento Administrativo.

- 7.- La Fase de Organización del Proceso de Formulación de Políticas va expandiendo las políticas en toda la estructura de la Organización, a través de los niveles de Autoridad para dar un Marco de Referencia básico de Toma de Decisión a los participantes de la Política.
- 8.- La Fase de Interpretación del Proceso de Formulación de Políticas es evaluar con un sistema de Control, en toda la Organización, los desempeños de los Individuos colocados a través de la empresa en relación con la participación de la Política.
- 9.- La Fase de Reformulación del Proceso de Formulación de Políticas es el reavalúo constante de la Política para observar si funciona o los tropiezos que está encontrando. Se puede integrar en cualquier fase del Proceso como información de entrada para cambiar o reformular las Políticas.
- 10.- El Formulator de Políticas debe ser capaz de introducir cambios de política que posibiliten la consecución del Objetivo, localizando la falla en el análisis de la empresa y en el Proceso de la Formulación de la Política, para hacer un cambio de Estrategia que facilite la acción de la compañía.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- (1) Koontz, H. y O'Donnell, C.: Elementos de la Administración Moderna
México D.F. 1975 Ed. McGraw-Hill pp. 111-114
- (2) McNichols, Thomas J.: Política Empresarial (con análisis de casos)
Colombia, Bogotá. 1978 Ed. McGraw-Hill Latinoamericana pp. 85-90
- (3) McNichols, Thomas J.: Política Empresarial (con análisis de casos)
Colombia, Bogotá. 1978 Ed. McGraw-Hill Latinoamericana pp. 95-100

C A P I T U L O I V

FORMULACION Y ACEPTACION DE
POLITICAS ESPECIFICAS

A. ELABORACION DE POLITICAS ESPECIFICAS

En la fase EJECUTIVA del Proceso de Formulación de Políticas, se dijo, que es en ésta etapa, donde se determinan las políticas y estrategias funcionales para guiar el planeamiento a corto plazo, día tras día de las operaciones de la empresa.

Es en ésta fase del diseño estratégico de la empresa, donde se ocupa la mayor parte del ejecutivo, - logrando establecer políticas a distintas funciones específicas a que se dedica la empresa - Mercadotecnia, Producción, Finanzas y personal. El desarrollo de una estrategia operativa, al crear políticas específicas, proporciona un marco de referencia global apoyando a las políticas mayores y - estrategia básica de la empresa.

Se debe entender que en cada función y departamento debe existir una política funcional y con ella una estrategia operacional que permitan ajustes y cambios, comprometiendo las destrezas y recursos - de la empresa en un plan calculado para lograr objetivos básicos predeterminados.

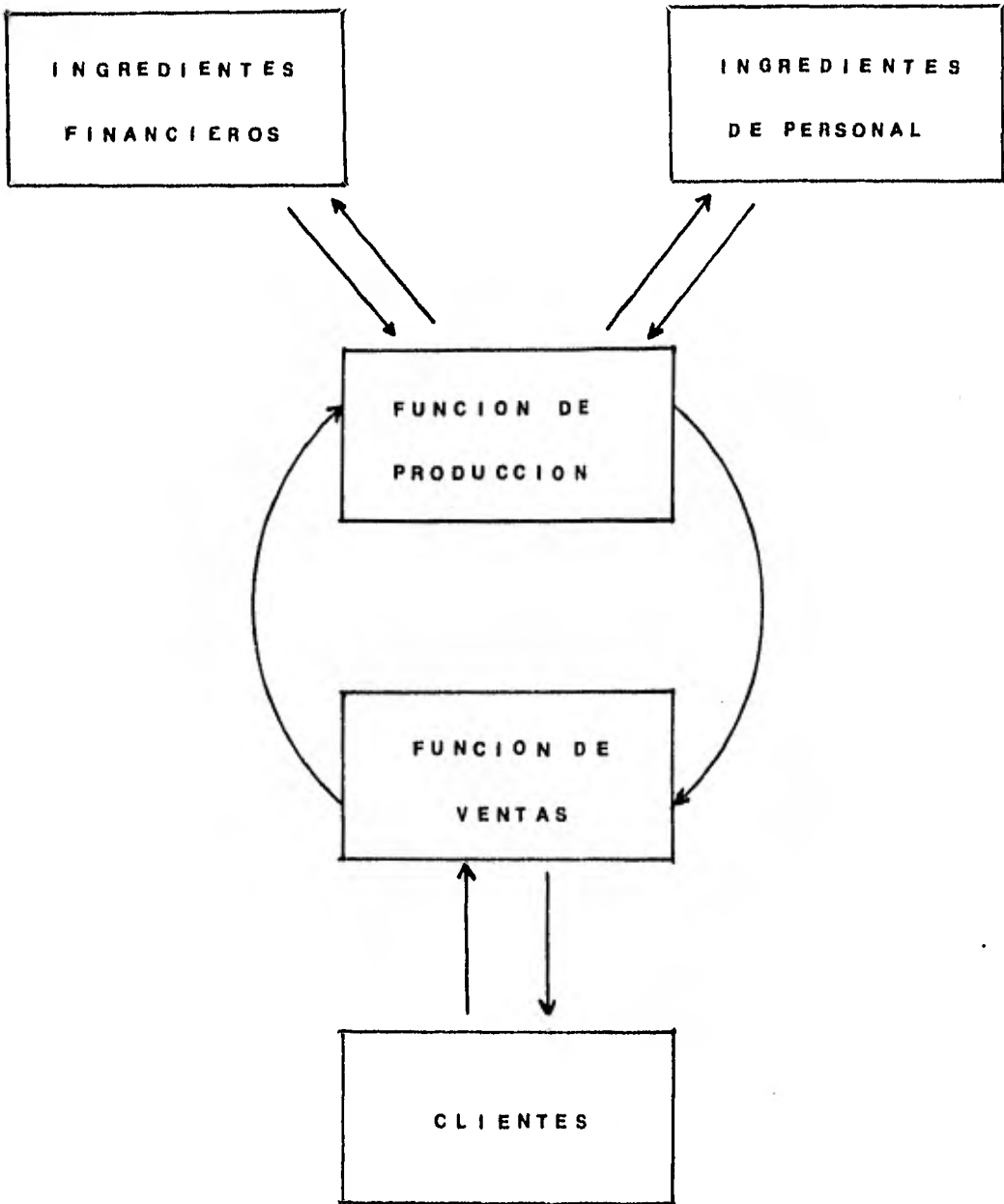
El alto grado de interrelación entre las áreas funcionales nos indica que las POLITICAS SE DEBEN DEFINIR EN UNA INTEGRACION DENTRO DE UN MARCO DE UNSERVO- SISTEMA ADMINISTRATIVO.

Esto quiere decir, si creamos políticas en una función de la empresa, se observará su repercusión y apoyo en las otras áreas de la compañía, logrando con ello, formar una LIGACION DE POLITICAS que proporcione pautas de acción de defensa en el mercado.

Así vemos, que una política financiera puede tener efecto sobre la política productiva. Y la política productiva tiene una estrecha relación con las políticas que gobiernan la función de Mercadotecnia. Asimismo, las políticas de personal bien formuladas y asimiladas efectivamente ejercen sus efectos en la Producción y la Mercadotecnia.

"Los ingredientes financieros del proceso de producción suministran las materias primas y las instalaciones necesarias para elaborar el producto. - Los ingredientes de la función de personal proveen las destrezas y habilidades, el conocimiento y el juicio. La función de ventas toma a su cargo la responsabilidad de vender el producto al cliente. - En este punto se obtiene, por vía de retroalimentación, información reveladora que es interpretada y puesta a disposición de la producción. Si el producto se vende en volumen suficiente, el ciclo continúa, y la producción sienta la pauta para una continuación de la afluencia de los ingredientes financieros y de personal. Si la demanda es mayor que la cantidad elaborada, la producción requiere ingredientes adicionales; si aquella es, en cambio menor que la producción, la señal proveniente de las ventas, llama a una reducción de los ingredientes.

Una integración de las áreas funcionales se logra mejor examinándolas dentro del marco de un servosistema, como se puede observar en el diagrama esquemático expuesto en la figura sig:



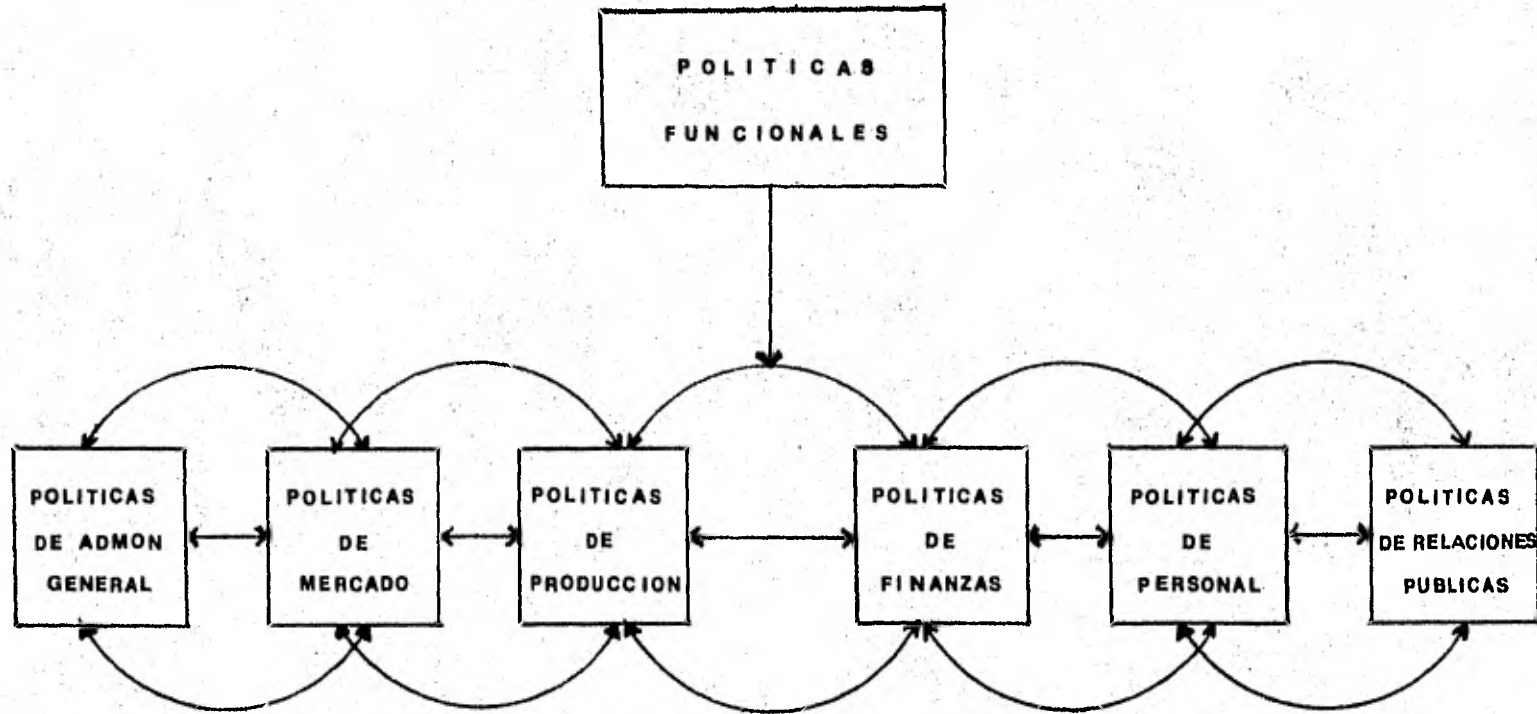
INTEGRACION DE AREAS FUNCIONALES "UN SERVO-SISTEMA" (1)

La elaboración de Políticas específicas se basa en un proceso analítico de evaluar las áreas funcionales de la empresa y su participación para la solución de problemas empresariales en el mercado.

La formulación de políticas funcionales, interrelacionadas en la acción administrativa, es la coordinación de altos niveles de la organización y ejecutivos funcionales para la realización más eficaz y objetiva de la misma.

La elaboración de Políticas específicas y su interrelación en todas las áreas funcionales de la empresa, se puede observar en la estructura siguiente:

LA INTERRELACION DE LAS POLITICAS
EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA



| ADMINISTRACION GENERAL | FINANZAS | PRODUCCION | MERCADO | PERSONAL | RELACIONES PUBLICAS |
|---------------------------|--|---|--|---|--|
| Políticas de Planeación | -Capital Lgo.Pzo Acciones Hipotecas Pagarés | -Sel.Producto Diversifica Prod.nuevo ¿comprar o vender? | -Sel.Producción Diversifica caducidad estilo estandariza | - Staffing (DOTACION DE PERSONAL) | -Relaciones con empleados |
| Políticas de Organización | -Capital Cto.Pzo Créditos Comerciales Préstamos Bancarios | calidad estandariza inventario | -Precios de los Productos Costos de los productos Precios de - nuevos prod. | Selección Promoción Cesantía - Desarrollo Adiestramiento Des.Gerencia | -Relaciones con proveedores -Relaciones con Clientes -Relaciones con Competidores |
| Políticas de Dirección | -Utilización - del Capital Activos Fjo Ctal de trab. Inventarios Créd. y Cob. Depreciación | Localización Capacidad Mantenimiento | -Canales de Distribución Selección Penetración de mercado | - Relaciones Obrero-Patro- nales. Clima Organización Seguridad sindical | -Relaciones con el Gobierno -Relaciones con la Sociedad |
| Políticas de Control | -Distribución de Ganancias Dividendos Reinversión | -Sel.Proveedor Número de proveedores. | -Promoción Vta Instrumento Vta directa -Competencia. | - Salarios - Bienestar - Salud y Seguridad | -Otras Relacio- nes |

LAS POLITICAS PARA CADA AREA FUNCIONAL

Examinaremos brevemente las POLITICAS ESPECIFICAS- en relación con las cuatro principales áreas funcionales de la empresa, su administración general- y sus relaciones públicas:

A.1 POLITICAS DE ADMINISTRACION GENERAL

A.2 POLITICAS DE MERCADO

A.3 POLITICAS DE PRODUCCION

A.4 POLITICAS DE FINANZAS

A.5 POLITICAS DE PERSONAL

A.6 POLITICAS DE RELACIONES PUBLICAS

El examen gerencial de los puntos fuertes y débiles de la compañía, el estudio de los factores internos y externos que afectan la toma de decisiones, inventariar las destrezas y recursos de la compañía, evaluación de la competencia y la fijación de objetivos generales y particulares, suministran el marco de referencia imprescindible para la determinación de estrategias y de POLITICAS PRINCIPALES EN COMERCIALIZACION, PRODUCCION, FINANZAS, PERSONAL y otros aspectos funcionales.

Aunque nuestra exposición habrá de fundarse aquí - en el enfoque funcional, las diversas estrategias se podrán formular según los productos o de acuerdo con otros criterios empresariales.

A.1. POLITICAS DE ADMINISTRACION GENERAL.

Estas Políticas tienen como propósito el encuadrefinal de toda la administración empresarial, en un marco de coherencia global, que permita la utilización más eficiente y eficaz de los instrumentos - con que cuenta la empresa para el cumplimiento de los objetivos predeterminados.

Estas Políticas coordinan las acciones administrativas y entre las principales acciones realizadas - se encuentran las del proceso administrativo - Planeación, Organización, Dirección y Control-.

Las políticas en el proceso administrativo son el conjunto de GUIAS o medidas tendientes a mejorar - en eficiencia empresarial, orientando, específicamente las actividades de la ADMINISTRACION EN LA - EMPRESA.

Y es así como encontramos: Políticas en la forma - de PLANEAR la empresa, mirando la política en el - objeto de la empresa, presupuestos, procedimientos a seguir, programas y planes básicos del negocio.

Política en la forma de ORGANIZARSE, observando la utilización de autoridad y responsabilidad de las divisiones, la forma de estructurarse y la delegación y descentralización.

Políticas en la DIRECCION es guiar las formas de - liderazgo, comunicación y motivación a los subordinados.

Políticas en el CONTROL sirven para guiarnos en el sistema de control que se pueda utilizar para el - manejo de información y retroalimentación a la empresa.

Se debe entender que estas políticas sirven para - la depuración, simplificación y asignación de - - guías entre las etapas del PROCESO ADMINISTRATIVO- para coordinar toda la acción administrativa.

A.2. POLITICA DE MERCADO

Es evidente que amplios factores socio-económicos, tales como: el poder adquisitivo de los consumidores, las características demográficas, las políticas de precios, los esfuerzos de venta, las políticas de crédito, y otras, son los principales determinantes de la DEMANDA, si bien los esfuerzos de - venta de una empresa en particular ejercen, si acaso, muy poco efecto sobre la demanda total de un - producto o servicio dado. Pero, no obstante, es importante que estos factores sean reconocidos y entendidos, ya que son parte del ambiente económico- dentro del cual se determinan los objetivos de venta.

"Para que una firma pueda concretar sus objetivos- de venta, es necesario formular políticas que sirvan como planes para cada una de las cuatro áreas- funcionales de la gerencia de ventas. Primero, es necesario establecer políticas que definan las características del producto a venderse; segundo, deben establecer las bases para la fijación de pre- - cios de venta; tercero, deben seleccionarse los canales de distribución y, finalmente, cuarto, deben determinarse medios y métodos efectivos de promo- - ción de las ventas".(2)

Las Políticas de Mercado son muy variadas y dependen de la negociación, de los productos o servi- - cios que deban venderse; de los clientes y de los-

precios, de los sistemas de venta que traten de implantarse; de las campañas de publicidad, etc. En México, por ejemplo, la tienda SEARS ROEBUCK al establecerse implantó nuevos sistemas de venta otorgando un crédito muy amplio y fomentando las ventas en abonos. El comercio competidor, se vió obligado a adoptar la misma política para poder subsistir.

Las principales consideraciones en que se basa una política de mercado efectiva comprenden:

- Planificación del beneficio. Es un beneficio programado en que se basa la política.
- Volumen de ventas. Para obtener el beneficio programado, hay que hacer estimaciones sobre el volumen de ventas. Esto presenta muchos problemas, - que en una gran empresa exigen un estudio de mercado considerable.
- Estudio de Mercado. Un estudio completo de mercado dará respuesta a la mayor parte de los problemas. Bien orientado, el estudio revelará las posibilidades presentes y futuras del mercado.
- Promoción de Ventas. Después de averiguar las posibilidades del mercado, la planificación debe dirigirse entonces hacia la promoción de ventas al nivel necesario para lograr el beneficio programado. Para conseguir este objetivo hay que estudiar la utilización de publicidad.
- Ventas. Es necesario establecer políticas del producto al venderse, políticas para la fijación de los precios de venta, políticas de selección de canales de distribución, y políticas de medios y métodos de promoción a las ventas.

LAS POLITICAS DEL PRODUCTO A VENDERSE puede contener la diversificación de los productos, caducidad y estilo, estandarización, estilo o estética industrial, calidad, acondicionamiento.

LAS POLITICAS DE LOS PRECIOS DEL PRODUCTO contienen costos de los productos, precios de competencia, precios para nuevos productos, condiciones de venta.

POLITICA DE CANALES DE DISTRIBUCION contienen la penetración en el mercado, selección de circuitos-prolongados-circuitos cortos.

POLITICAS DE MEDIOS Y METODOS DE PROMOCION DE VENTAS contiene si las ventas se harán en forma directa, instrumentos promocionales especiales, por publicidad, exposiciones, catálogos, material de vitrina, cursos de formación de directores y vendedores, etc.

La política de COMPETENCIA nos indicará la forma de comportarnos respecto de los productos, respecto de los precios, respecto de los puntos de venta, respecto de la calidad, respecto de las condiciones de pago.

Todas las políticas del mercado tratan de desarrollar un programa de investigación científica completo con métodos y guías en el mercado para aumentar la efectividad y participación de la empresa en un mercado competitivo.

A.3. POLITICAS DE PRODUCCION

La planificación de la producción se basa en los - datos del estudio de mercado y en las cifras del - presupuesto de venta; por tanto, la política general del departamento de producción debe armonizar- con las necesidades de la organización de ventas.

Para satisfacer estas necesidades hay que planifi- car y controlar cuidadosamente la producción. La - forma de lograrlo dependen de la calidad de la or- ganización, del proceso empleado y del producto fi- nal; en general, al formular la política de produc- ción se tiene en cuenta algunos de los conceptos - siguientes:

- Volumen de producción necesario, fijados en térmi- nos específicos y en porcentajes de la capacidad- de producción óptima.
- Diseño que depende probablemente de los resulta- dos del estudio de mercado.
- Planeación de la producción respecto a necesida- des materiales, necesidades de personal, máquinas, herramientas y equipo necesario.
- Control de Producción. Pueden planearse varios - instrumentos de control como parte de la política total de producción, que incluyan:
 - Control de eficiencia del personal, control de la calidad del trabajo que realizan y control de la- comprensión de directrices.

Las políticas de venta, discutidas anteriormente, - son desarrolladas para guiar a la gerencia en las- decisiones que deban tomar del producto, los cana-

les de distribución, los precios, la competencia, - y los métodos de promoción de ventas. Las decisio nes concernientes al producto son también responsa bilidad de la FUNCION DE PRODUCCION, al tiempo que lo son de la función de ventas, ya que la produc-- ción tiene a su cargo producir el o los productos- y servicios requeridos. Las guías utilizadas en la determinación de las instalaciones físicas apropia das, la selección de las fuentes de abastecimiento o suministros y los proveedores, deben abarcar en- total a la producción, observando:

La diversificación de los productos, diseño, cali- dad, estandarización, inventario, ¿comprar o ven-- der?, localización de la instalación, capacidad, - mantenimiento, selección de proveedores.

"Las POLITICAS DE PRODUCCION forman un marco de re ferencia de guías a la gerencia en las decisiones- que deban tomar en cuanto al producto y su produc- ción para planear la producción a fin de alcanzar- las metas de calidad y cantidad al menor costo po- sible".(3)

A.4. POLITICAS DE FINANZAS

Son GUIAS de cómo se obtendrá el capital: sus fuen tes. Cómo se usará; cómo se protegerá; cómo se dis tribuirán las utilidades.

Las políticas financieras son planes que proveen - para la utilización del dinero necesario para la - operación de una compañía. La obtención del dinero necesario, su utilización en reproducir y vender - el producto o servicio de la organización, y la -

distribución de la ganancia resultante, forman un ciclo continuo. El primer paso del ciclo es la obtención de los fondos necesarios, usualmente en la forma de dinero efectivo. Estos fondos son utilizados en el pago de las nóminas de sueldos, impuestos, creación de reserva para gastos eventuales, o son invertidos en activos fijos, tales como: plantas y equipos necesarios para el proceso de producción, muebles, instalaciones y otras operaciones de apoyo. Parte de esos fondos son también utilizados para la adquisición de materias primas y otros materiales y suministros que serán, en última instancia, convertidos en los productos o servicios deseados. Después que el producto es vendido y se recibe dinero en pago. Las deudas y obligaciones incurridas son pagadas, se toman las provisiones necesarias para la continuación del proceso productivo o de prestación de servicio, según sea el caso, y la ganancia resultante se distribuye o retiene de acuerdo con lo planeado.

La INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA sufre en la obtención de fondos, produciendo con ello, la utilización de su poco capital y su distribución de las ganancias sean pobres. Desde el principio, la industria mediana y pequeña está condenada a trabajar con poco capital, dando por consecuencia una administración pobre.

"En las empresas pequeñas de cualquier naturaleza, las alternativas para la integración de la estructura de capital son generalmente pocas. Con frecuencia no pueden obtener préstamos a largo plazo, y los propietarios de los pequeños negocios generalmente tienen limitada la expansión de su capi--

tal a la obtención de fondos a través de sus propios recursos y a los de sus amistades (y esto es raro, puesto que aun los amigos que invierten una cantidad considerable, quieren obtener el control del negocio proporcional a su aportación). Algunas veces logran obtener créditos muy limitados a través de bancos y financieras para fortalecer su capacidad de trabajo".(4)

Las POLITICAS FINANCIERAS son agrupadas para responder a los tres pasos del ciclo (Obtención de Capital, Utilización del Capital y Distribución de las ganancias) dando una base para la efectiva ejecución de las funciones de gerencia financiera.

A.5. POLITICAS DE PERSONAL

Versarán sobre la selección y contratación de nuevos empleados, sobre ascensos de los empleados en servicio, sobre los despidos y jubilaciones, etc.

Otro aspecto será el del adiestramiento del personal. También hay políticas sobre salarios; tabuladores, estímulos y recompensas; incentivos de distintos órdenes; etc.

Igualmente pueden establecerse sobre las condiciones de trabajo: vacaciones, descansos, días económicos, etc. Políticas sobre quejas y sugerencias; políticas sobre seguridad e higiene; etc. Esta parte de la política total está estrechamente ligada a la función principal de dirección y a la motivación de los empleados.

"Los fines de una política de personal profunda - son:

- Mantener una plantilla de trabajadores efectiva, contenta y adecuada, a todos los niveles, capaz de llevar a la práctica las demás partes de la política total.
- Tender un puente entre dirección y empleados con adecuados medios de comunicación, de forma que los empleados sean informados con prontitud de las decisiones relativas a la política de la empresa.
- Ofrecer condiciones de trabajo apropiadas para incrementar la productividad, estimular el rendimiento máximo y reducir al mínimo roces y tensiones.

Al formular la política de PERSONAL hay que tener en cuenta:

RECLUTAMIENTO; esto es, tentar todas las fuentes posibles de reclutamiento de personal en consonancia con los niveles de empleo correspondientes.

SELECCION DE EMPLEADOS en relación con el puesto a desempeñar aspecto de política de personal que recibe actualmente más atención por parte de los empresarios bien preparados y que es tratado científicamente.

CAPACITACION. La política de personal puede muy bien asumir una política de formación subsidiaria. Muchas empresas dan sus propios cursos de capacitación.

SALARIOS. Ninguna política de personal es completa

sin una política de salarios. Esta se encargará de la estructura general de los salarios de los departamentos de producción y de la estructura de los sueldos del cuerpo administrativo.

PROMOCION. Para que tenga éxito la política de capacitación, deben ofrecerse oportunidades de promoción. (Puede introducirse un sistema de clasificación de méritos en relación con cualquier esquema de promoción). El esquema de promoción debe llevar unido un sistema de clasificación de méritos.

BIENESTAR. La dirección debe decidir que medios de bienestar está dispuesta a otorgar.

SALUD Y SEGURIDAD. Iniciativa de las empresas para mantener razonables niveles sanitarios y de seguridad en el trabajo.

CONSULTAS CONJUNTAS. La política de personal puede ofrecer también cauces para las consultas mutuas, - ya que las opiniones de los empleados son útiles - para la dirección".(5)

Las funciones de las finanzas, las ventas y la producción, son usualmente manejadas por un ejecutivo a quien se le asigna la responsabilidad de la ejecución efectiva de esa función particular. Si la organización es de tamaño suficientemente grande, - hay también un ejecutivo a quien se le asigna la responsabilidad de ejecutar la función de personal. Pero, a diferencia de sus contrapartes, él comparte con éstos la ejecución de la función de personal. La razón de la responsabilidad compartida en la ejecución de la función de personal es, por su naturaleza, inherente a la función en sí.

La función de personal incluye todas las actividades asociadas con la gerencia de personal. Dado el hecho de que las organizaciones están compuestas de personas, y el trabajo de las organizaciones es realizado por, y a través, de personas, los gerentes de las unidades operativas administran, necesariamente, personal. Además, históricamente, los gerentes han ejercido, y aún lo hacen en las pequeñas organizaciones, todas las tareas normalmente vinculadas con la administración del personal, incluyendo la selección, el adiestramiento, la compensación y los beneficios adicionales. Ha sido sólo dentro de los últimos 50 ó 60 años, que la administración de personal ha emergido como una función separada con un gerente a cargo de la responsabilidad de dirigir la función de personal para toda la organización. Aún así, muchas de las funciones de personal son todavía ejecutadas por otros gerentes. Por ejemplo, en la mayoría de las empresas el gerente operativo responsable retiene aún el poder de las decisiones finales de personal. Tal vez el área más obvia de FORMULACION DE POLITICAS EN LA FUNCION DE PERSONAL, es el proceso de dotar de personal -reclutamiento y selección- a la empresa. Sin embargo, el problema va más allá del reclutamiento de nuevos empleados, pues incluye también la ubicación de empleados presentes en posiciones que son nuevas para ellos, y dentro de esta fase del problema tiene significación el caso de trabajadores que, por sus méritos personales, su eficiencia y potencial demostrado, son llevados a cargos de supervisión, -Capacitación- convirtiéndose de la noche a la mañana en miembros de la gerencia de la empresa. De ahí, que la primer área de formulación de políticas de personal debamos

designarla con un término más amplio y comprensivo que el de reclutamiento y selección de personal; - la terminología gerencial corriente utiliza el término STAFFING para ello, vocablo inglés cuyo uso - se ha extendido, con el mismo alcance y significado señalado a los países de habla hispana. Después que una persona se incorpora como empleado a una - empresa, o es asignado a una nueva posición, surge la necesidad de ADIESTRAMIENTO O DESARROLLO, como - área de determinación de política. Los empleados - deben ser COMPENSADOS O REMUNERADOS por el trabajo que realizan; y para aquellas organizaciones cuyos empleados están representados por sindicatos, es - necesario formular políticas concernientes a las - RELACIONES OBRERO-PATRONALES. Estos cuatro aspectos de la gerencia de personal - staffing, desarro - llo, compensación y relaciones obrero-patronales-- definen el ámbito de las políticas de personal.

A.6. POLITICAS DE RELACIONES PUBLICAS

"Puesto que la compañía debe vivir y prosperar dentro de una comunidad y ya que lo que la comunidad - piense de la empresa puede influir en forma signi - ficativa sobre su éxito, se debe desarrollar una - cuidadosa estrategia y política de RELACIONES PU - BLICAS".(6)

Cada institución tiene relaciones públicas. Esto - es, relaciones con el público: las hay en las fá - bricas, en las tiendas, en los hospitales, en las - escuelas, en las esferas gubernamentales, en las - iglesias, en los restaurantes, en una palabra en - todas partes. En todas estas instituciones, hay re - laciones de los supervisores con los empleados, de

los vendedores con los clientes, de los médicos y las enfermeras con los pacientes, de los maestros con los estudiantes y los padres de éstos, de los candidatos con los electores, de los clérigos con los fieles, de los meseros con los clientes.

"EL NEW INTERNATIONAL DICTIONARY DE WEBSTER transcribe la definición oficial de la sociedad de relaciones públicas de América:

RELACIONES PUBLICAS:

1. Las actividades de una industria, asociación, - corporación, profesión, gobierno u otra organización para promover y sostener sanas y productivas relaciones con personas determinadas, tales como - consumidores, empleados o comerciantes, y con el - público en general, para así adaptarse a su medioambiente, en beneficio de la sociedad.

2. Las situaciones de dichas actividades, o el grado de su desarrollo para una ulterior comprensión pública de un ajuste social o económico de una organización; así se dice, buenas o malas relaciones públicas.

3. El arte o profesión de organizar y desarrollar estas actividades; cursos universitarios de relaciones públicas; las relaciones públicas requieren habilidades específicas en diversas técnicas. De aquí, agente de relaciones públicas, director o - consejero".(7)

De la antigua actitud de resistencia de proporcionar información al exterior por la empresa. Esta - ha sido fomentada por otra, la de circulación pública de noticias, discursos y la participación - del personal administrativo en funciones externas.

Pero el control de políticas se establece para obtener un programa unificado de relaciones públicas que asegure que la compañía presenta al público la imagen deseada.

Cada institución tiene un público externo y otro - interno. Esto es, hay grupos dentro y fuera de las organizaciones con interés en ella. Las POLITICAS-DE RELACIONES PUBLICAS necesitan identificar sus - públicos. De otra manera no podrán determinar y - usar los mensajes y los métodos de comunicación - apropiada. Las POLITICAS DE RELACIONES PUBLICAS deben abarcar:

Relaciones con empleados
 Relaciones con el Personal
 Relaciones con los Proveedores
 Relaciones con los Clientes
 Relaciones Crediticias
 Relaciones con Competidores
 Relaciones con el Gobierno
 Relaciones con la sociedad.

Y demás RELACIONES PUBLICAS ventajosas para la empresa.

B. MANUAL DE POLITICAS

La Política se define, entre otros, en los siguientes Documentos:

- 1.- ACTAS DE CONSTITUCION. Los objetivos principales de una sociedad anónima figuran en la acta de constitución.
- 2.- ESTATUTOS DE LA CONSTITUCION. Aunque los estatutos de creación de una sociedad son un documento "público", son fundamentalmente un docu-

mento "interno" que establece las normas de administración de la sociedad.

3.- MANUAL DE POLITICAS. En el que se define la POLITICA GENERAL.

4.- MANUAL DE ORGANIZACION. Aunque el manual de organización le atañe principalmente la estandarización de las normas y procedimiento de organización, también puede usarse para definir la política general y la de las funciones.

5.- LAS ACTAS, particularmente las de las reuniones del consejo, proporcionan un registro de la mayor parte de las decisiones sobre políticas.

Cuando se utiliza un manual de política o un manual de organización, las nuevas decisiones sobre política deben pasarse del libro de ACTAS a la sección apropiada del manual tan pronto como sea posible.

6.- INFORMES ANUALES. Cada informe anual de estado de resultados de la empresa puede tener un discurso del presidente de la política empleada en el año en curso y de los sucesivos.

7.- BOLETIN DE LA EMPRESA (o revista de la empresa). Aparte de su uso como publicación de circulación interna y restringida, el boletín puede usarse también para definir la política de la sociedad en términos generales e informar a todo el personal sobre futuros desarrollos.

"Para que las políticas sean efectivas se deben COMUNICAR y no sólo archivarlas. Para esta comunica-

ción lo más efectivo parece ser el informe por escrito; en esta forma se puede referir a él en situaciones futuras o para analizar algunas nuevas o complejas políticas en particular. La siguiente lista proporciona las reglas más importantes y usuales que un administrador debe seguir al comunicar las políticas:

- Explicar por medio de circulares el propósito de una nueva política o el cambio en la política establecida. Un esquema claro de las razones servirá para que se le comprenda.
- Dejar tanto lugar como sea posible para la INTERPRETACION de la persona que debe aplicar la política. Aclarar hasta qué punto puede actuar a su arbitrio el personal y que puntos obligatorios.
- Oportunidad de cambio. Las políticas se deben revisar periódicamente para mantenerlas actualizadas y a tiempo.
- Si hay sugerencias para cambiar los proyectos de políticas, asegurarse de que hay retroalimentación antes que se releve la política final, particularmente cuando estas sugerencias no están en su totalidad.

Para revelar políticas también se puede usar la comunicación verbal. Esta forma de comunicación es la que mejor se usa al introducir y explicar nuevas políticas y su forma escrita debe suplementarla después".(8)

De los documentos, antes citados, el manual para establecer por escrito las Políticas de la empresa, son los que se utilizan más, ya que se ha comprobado

do su utilidad para:

- 1.- Dar a conocer a los trabajadores y al público en general las características de la organización y funcionamiento de cualquier entidad a que haga referencia.
- 2.- Preparar al personal de nuevo ingreso
- 3.- Actualizar permanentemente al personal y como elemento de consulta.
- 4.- Tener un elemento de dirección y control.
- 5.- Precisar funciones de los órganos y en su caso prevenir duplicaciones.
- 6.- Buscar la uniformidad del desempeño de tareas.
- 7.- Servir de base en los estudios de reorganización.

LA METODOLOGIA PARA FORMULAR UN MANUAL DE POLITICAS puede ser, como sigue:

- A) Recolección de la Información. Recoger las políticas de las fuentes de información (documentos, personas y de la realidad observada)
- B) Procesamiento de la Información. Clasificación, ordenación, y análisis de políticas empresariales.
- C) Redacción. Escribir las políticas en un manual para la acción empresarial.

PUEDA TENER UN MANUAL DE POLITICAS SU CONTENIDO COMO SIGUE:

CONTENIDO

MANUAL DE POLITICAS EMPRESARIALES.

| | |
|---------------------|------------------------------------|
| TITULO PRIMERO | GENERALIDADES |
| Primera Parte ----- | Información General |
| CAPITULO I ----- | Antecedentes Históricos |
| CAPITULO II ----- | Objetivo |
| CAPITULO III ----- | Marco Jurídico |
| CAPITULO IV ----- | Planes |
| CAPITULO V ----- | Programas |
| | |
| TITULO SEGUNDO | POLITICAS POR AREAS FUNCIONAL |
| Parte Segunda ----- | Políticas de Admón. Gral. |
| CAPITULO VI ----- | Políticas de acción administrativa |
| Parte Tercera ----- | Políticas de Mercado |
| CAPITULO VII ----- | Políticas de acción comercial |
| Parte Cuarta ----- | Políticas de Producción |
| CAPITULO VIII ----- | Políticas de acción Productiva |
| Parte Quinta ----- | Políticas de Finanzas |
| CAPITULO IX ----- | Políticas de acción financiera |
| Parte Sexta ----- | Políticas de Personal |
| CAPITULO X ----- | Políticas de acción al personal |
| Parte Séptima ----- | Políticas de Relaciones Públicas |
| CAPITULO XI ----- | Políticas de acción pública. |

APUNTAMIENTOS ADICIONALES

Contenido de cada capítulo en forma breve y su interpretación.

C O N C L U S I O N E S

C A P I T U L O I V

FORMULACION Y ACEPTACION DE
POLITICAS ESPECIFICAS

- 1.- Se debe establecer políticas a distintas funciones específicas a que se dedica la empresa para guiar el planeamiento a corto plazo y - proporcionar un marco de referencia global - apoyando a las políticas mayores.
- 2.- Las políticas funcionales se deben fijar en - la integración dentro de un marco de un ser--vo-sistema administrativo para asegurar el alto grado de interrelación que pueda tener una política específica en todas las distintas - funciones de la empresa.
- 3.- Las políticas de Administración General son - el conjunto de guías o medidas tendientes a - mejorar la eficiencia empresarial, orientando al decisor dentro de un proceso administrati-vo - planeación, organización, dirección y - control - .
- 4.- Las políticas de Mercado son desarrolladas para guiar a la gerencia en las decisiones que-
deban tomar del producto, los canales de dis-
tribución, los precios, los métodos de promo-
ción y la competencia.

- 5.- Las políticas de Producción forman un marco - de referencia de guías a la gerencia en las - decisiones que deban tomar del producto, su - fabricación, la determinación de las instala- ciones físicas, la selección de las fuentes - de abastecimiento y los proveedores de que - dispone.
- 6.- Las Políticas de Finanzas son guías de cómo - se obtendrá el capital necesario, su utiliza- ción en reproducir o vender el producto o ser- vicio de la organización, y la distribución - de la ganancia resultante.
- 7.- Las Políticas de Personal son establecidas pa- ra guiar a la gerencia en las decisiones que- deban tomar en el proceso de dotar de perso- nal a la empresa - reclutamiento, selección y desarrollo -, la compensación del personal y- las relaciones obrero-patronales.
- 8.- Las Políticas de Relaciones Públicas son desa- rrolladas para guiar a gerentes sobre las de- cisiones a tomar en la participación de la em- presa con la comunidad que se interrelaciona.
- 9.- De preferencia, las políticas deberán ser por escrito. La política no existe a menos que se establezca en un Manual de Políticas su espe- cificación. Para que las políticas sean efec- tivas se deben comunicar y no sólo archivar- las.

10.- La finalidad primordial del MANUAL DE POLÍTICAS, es el de encuadrar dentro de un marco común, los diferentes criterios de quienes ocupan tanto los puestos de carácter técnico como los de carácter administrativo, con el objeto de lograr una administración coordinada y eliminar consecuentemente la aplicación, a veces no controlada, de criterios personales. Asimismo, las políticas al estar por escrito permiten a los directivos, gerentes y empleados en general, evitar cometer errores en la aplicación de criterios en sus correspondientes áreas de actividad.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- (1) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y - Gerencia de Empresas
U.S.A.Ohio 1976 South-Wester Publishing Co.
pp. 131-137
- (2) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y - Gerencia de Empresas
U.S.A.Ohio 1976 South-Wester Publishing Co.
p. 132
- (3) Scanlan, Burt K: Administración (curso para nuevos gerentes)
México, D.F. 1978 Editorial Limusa p. 29
- (4) Koontz, Hy O'Donnell, C: Curso de Administración Moderna
México, D.F. 1973 Ed. McGraw-Hill de México
p. 267
- (5) Flippo, Edwin B: Principios de Administración - de Personal
México, D.F. 1978 Ed. McGraw-Hill de México
pp. 74-79
- (6) Koontz, Hy O'Donnell, C: Curso de Administración Moderna
México, D.F. 1973 Ed. McGraw-Hill de México
p. 270

- (7) Nielander, William y Miller, R: Relaciones Públicas
España. Barcelona. 1961 Ed. Hispano Europea
p. 3 - 5
- (8) Scanlan, Burt K: Administración (curso para -
nuevos gerentes)
México, D.F. 1978 Ed. Limusa p. 28

C A P I T U L O V

LA FORMULACION DE POLITICAS EN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE LAS ORGANIZACIONES

A. FUTURO DE LA POLITICA GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Indudablemente que en la INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA se fundamenta el futuro industrial de la nación. Las estadísticas muestran que dichas industrias - son importantes, no sólo en cuanto a su número se refiere, sino también en el contexto de la actividad económica.

Por su contribución a la generación de empleo, por el valor agregado de su producción, por el volumen de las materias primas que consume, por la formación de su capital (que es en su mayoría de mexicanos), por la elasticidad de su producción en función a la demanda y por el monto que aporta a la generación del Producto Interno Bruto, la industria pequeña y mediana es determinante para el desarrollo del país.

Por todos los aspectos señalados, puede afirmarse que la industria Pequeña y Mediana tiene una importancia prioritaria dentro de la estrategia de desarrollo para el mejoramiento social, industrial y económico de México.

Es cuestión de este capítulo, alinear el futuro de la Política gerencial en las organizaciones en proceso de desarrollo, queriendo cortar esa enfermedad administrativa de carencia de Sistemas y procedimientos uniformes tan crítica en la Industria Mediana y pequeña.

La ausencia de Manuales es una de las situaciones más comunes en la Industria Mediana y Pequeña. La carencia absoluta de Manuales de Operación en los aspectos técnicos y administrativos, dan lugar al empirismo y la improvisación en la toma de decisiones.

La falta de Políticas, derivado de lo anterior, dará a los dirigentes y dirigidos, la ausencia de una guía para tomar una decisión correcta, y con base, en la resolución de un problema empresarial.

La FORMULACION DE POLITICAS, en este tipo de empresas, puede partir de los hechos:

- 1.- Quienes son autorizados para formular Políticas, interpretarlas y ejecutarlas.
- 2.- Ocuparse del proceso analítico de evaluar las áreas funcionales de la empresa, examinar los factores internos y externos que afectan la toma de decisiones, e inventariar las destrezas y recursos de la compañía, darán al empresario una visión a fondo de los problemas específicos en sus diversos aspectos.

- 3.- Establecer en un diseño estratégico de la acción empresarial un PROCESO DE FORMULACION DE POLITICAS.
- 4.- Seguir Principios y Requisitos administrativos para la creación de Políticas.
- 5.- Para asegurar la operación a corto plazo de la empresa, desarrollar políticas en todas las - áreas funcionales que se componga la empresa.
- 6.- Establecer en un MANUAL DE POLITICAS todas las guías que ayudan a tomar decisiones a la gerencia.

| 1 ¿QUIENES SON AUTORIZADOS | 2 EVALUACION DE- FACTORES DE LA EMPRESA | 3 PROCESO DE FOR- MULACION DE PO- LITICAS | 4 PRINCIPIOS Y RE- QUISITOS DE LAS- POLITICAS | 5 FORMULACION DE POLITICAS ESPE- CIFICAS | 6 ESTABLECER UN MANUAL DE PO- LITICAS |
|---|--|--|--|---|---|
| Empresarios de alto nivel son los FORMULADO- RES | FACTORES INT. Fuerzas Int. Motrices de la empresa El Análisis del Proceso Administra- tivo. | FASE DE FORMULACION | CONTRIBUCION AL OBJETIVO. SIMPLIFICACION Y ESTANDARIZAC. | POLITICAS DE ADMINISTRACION GENERAL | CONTENIDO |
| El Presidente o Director Gral son los que - INTERPRETAN LA POLITICA | La Competen- cia | FASE DE EJECUCION | GENERALIDAD FLEXIBILIDAD JERARQUIZACION DISCIPLINA | POLITICAS DE MERCADO | GENERALIDAD - - - - - - - - - - - - - - - |
| El Gerente es EJECUTADOR. | FACTORES EXT. Económico Político Social | FASE DE ORGANIZACION | -Deben redactar se -se comunican -no confundirse -impone confian- za -adaptar a la - práctica. e t c . | POLITICAS DE PRODUCCION | POLITICAS POR AREAS FUNCION - - - - - - - - - - - - - - - |
| | | FASE DE INTERPRETACION | | POLITICAS DE FINANZAS | - - - - - - - - - - - - - - - |
| | | FASE DE REFORMULACION | | POLITICAS DE PERSONAL | - - - - - - - - - - - - - - - |
| | | | | POLITICAS DE RELACION PUB. | APUNTAMIENTOS ADICIONALES - - - - - |

Los 6 hechos, mencionados anteriormente, como ayuda a el Empresario de la INDUSTRIA MEDIANA y - PEQUEÑA para formular Políticas son desarrolladas a través de todo el escrito.

Son preguntas que el formulador de políticas se hace:

- ¿ Existe algún orden de análisis, algún proceso de toma de decisiones que pueda seguir - Un procedimiento que permita captar la totalidad de la situación en un momento dado ?
- ¿ Las guías o políticas establecidas, en este momento, están cumpliendo con las exigencias y problemas en el mercado ?
- ¿ Hay "instrumentos" específicos que ayuden al formulador de políticas a efectuar una combinación de múltiples actividades funcionales y establecer pautas efectivas de acción ?

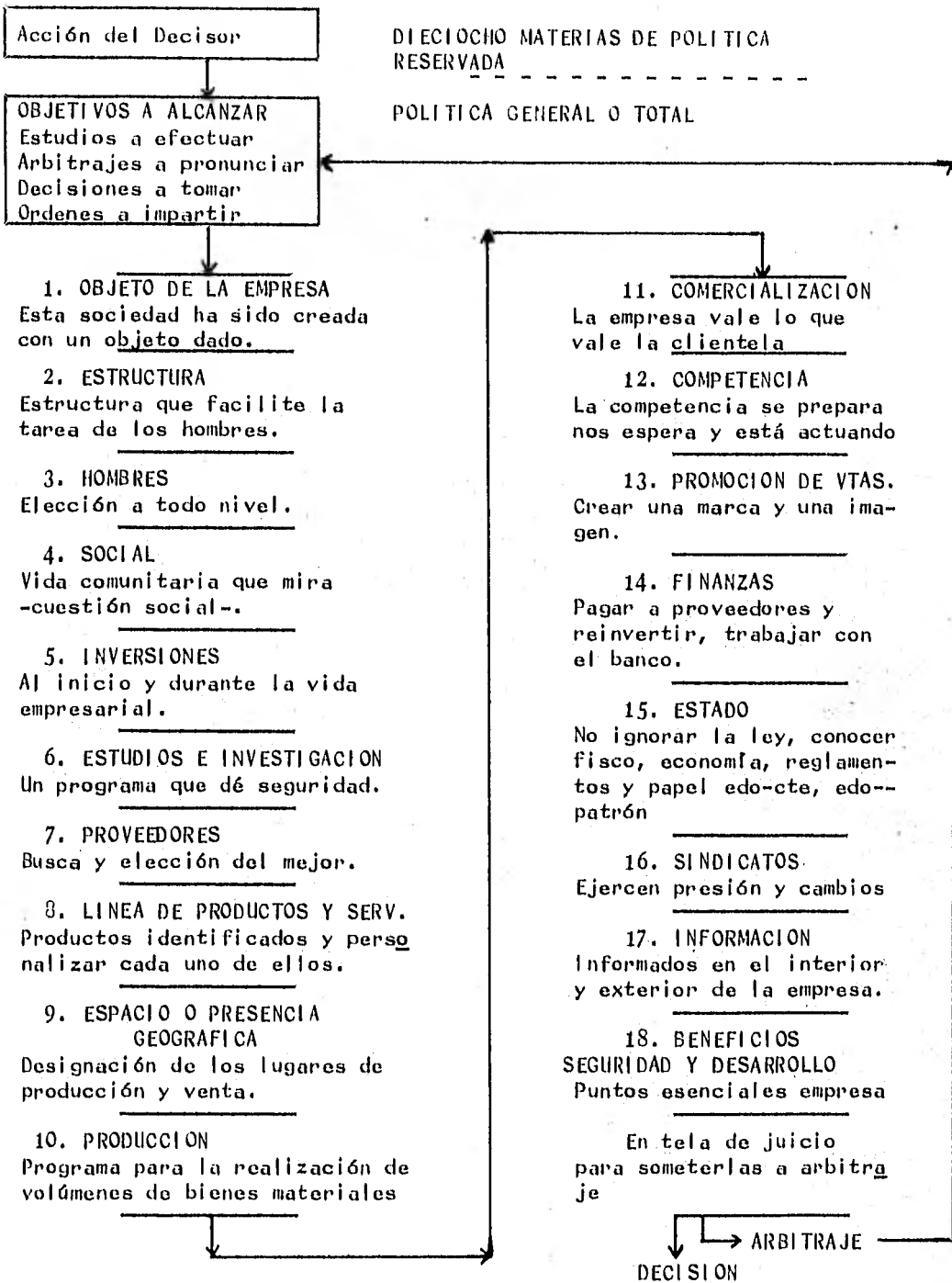
Estas y otras preguntas significativas se debe plantear el empresario de la INDUSTRIA MEDIANA y PEQUEÑA con relación a la política de su empresa, al asumir el papel de FORMULADOR DE POLITICAS.

Las Respuestas son diferentes para cada una de las empresas por ser diferentes sus necesidades y participación en el mercado. Sin olvidar, al presentar sus Políticas presentará la "IMAGEN" que el empresario hace de su propia empresa.

El "instrumento" específico que puede ayudar al Formulator de Políticas de la Industria Mediana y Pequeña, para observar la participación de la política y establecer pautas efectivas de acción, se puede ver en:

" UN EJEMPLO CONCRETO: El de la General Electric-Company, que ha revelado explícitamente su Política General y nos permite examinar las DIECIO--CHO MATERIAS DE POLITICA RESERVADA.

Las 18 materias de Política Reservada que configuran la POLITICA GENERAL de la empresa o la POLITICA TOTAL a nivel de la dirección General --son:



(--NOTA-- Las 18 POLITICAS RESERVADAS expuestas por el autor, se pueden hacer más adiciones o sustituciones pertinentes de acuerdo con el caso particular de la empresa. Esta clasificación no implica forzosamente un orden prioritario).

Examinaremos los diversos artículos de la POLITICA GENERAL DE LA GENERAL ELECTRIC COMPANY, transcritos en la columna de la "IZQUIERDA" del cuadro que va a continuación; la columna de la "DERECHA" permite encontrar sucesivamente las DIECIOCHO MATERIAS DE POLITICA RESERVADA - enumeradas con anterioridad.

POLITICA GENERAL Y POLITICA RESERVADA

| Artículos de POLITICA GENERAL | Materias de POLITICA RESERVADA |
|---|---|
| <p>I</p> <p>Proseguir el desarrollo a escala mundial (9) de las fabricaciones (10) más diversificadas y más rentables (13), para la producción de equipos, pertrechos y suministros eléctricos, materiales, artículos, procedimientos y servicios (8) anexos destinados a - la industria, el comercio, la agricultura, las administraciones, los servicios públicos y el consumo doméstico- (1).</p> | <p>9. Presencia Geográfica</p> <p>10. Producción</p> <p>18. Beneficio, Seguridad y Desarrollo</p> <p>8. Línea de Productos y servicios.</p> <p>1. Objeto de la Empresa (conjunto)</p> |
| <p>II</p> <p>Promover la investigación (6) en todos los campos científicos aplicables a la actividad industrial, incluida - la dirección de empresas (2) en tanto que actividad profesional distinta, - a fin de crear una afluencia constante y utilizable de nuevos conocimientos (3) y, por consiguiente, de nuevos productos, (6) nuevos procedimientos, nuevos servicios, nuevos métodos y nuevos sistemas de organización (2), concretando, así, en hechos el lema - de la empresa: "El progreso es nuestra producción - más importante" (13)</p> | <p>6. Estudio e Investigación</p> <p>2. Estructura</p> <p>3. Hombres</p> <p>6. Estudios e Investigación</p> <p>2. Estructura</p> <p>13. Promoción de Ventas (imagen de la sociedad)</p> |

| Artículos de POLITICA GENERAL | Materias de POLITICA RESERVADA |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">III</p> <p>Realizar los esfuerzos necesarios - para que cada establecimiento (2) - sea apreciado por sus propios clientes y obtenga resultados favorables (18), organizando concretamente cada sector de fabricación (10) o de servicio mediante la descentralización (2) de la dirección y sobre la base de una investigación (6) constante - en campos tales como mercados, clientes, circuitos de distribución y competencia (12) así como sobre los problemas relativos a las características técnicas de los productos, presentación, gama de precios (8) y resultados para el usuario, y asumiendo los riesgos industriales apropiados para responder a la evolución de las necesidades (6) de los consumidores y para ofrecerles oportunamente la elección de los productos (8) y servicios que puedan desear.</p> | <p>2. Estructura</p> <p>18. Beneficio, Seg., Des.</p> <p>10. Producción</p> <p>2. Estructura</p> <p>6. Estudios e Investigación</p> <p>12. Competencia</p> <p>8. Línea de Productos y servicios.</p> <p>6. Estudios e Investigación</p> <p>8. Línea de productos y servicios.</p> |
| <p style="text-align: center;">IV</p> <p>Concebir, fabricar (6), (10) y vender todos los artículos y servicios de la empresa, a base de una buena calidad y una gran utilidad para el consumidor, a precios equitativos, que correspondan al valor y a la calidad de los productos (8).</p> | <p>6. Estudios e Investigación</p> <p>10. Producción</p> <p>8. Líneas de productos: servicios (calidad, utilidad, precio).</p> |

| Artículos de POLITICA GENERAL | Materias de POLITICA RESERVADA |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">V</p> <p>Ganar la confianza del público y - crear un sentimiento duradero de sim- patía hacia los productos y los ser- vicios portadores del nombre y las - marcas de la empresa por medio de - una publicidad eficiente, de una bu<u>e</u>- na promoción de ventas, del servicio postventa y de los contratos persona<u>a</u> les.</p> | <p>13. Promoción de Ventas e imagen de la marca (todo el V)</p> |
| <p style="text-align: center;">VI</p> <p>Ofrecer empleos, salarios y condi-- ciones de trabajo interesantes, así- como satisfacciones legítimas (4) y- auténticas posibilidades de ascenso, factores favorables para un rendi- - miento elevado, e igualmente una es- tabilidad en el empleo tan grande co mo sea posible, todo ello en contra- partida de lealtad, la iniciativa, - las cualidades profesionales (3), el cuidado, los esfuerzos, la asiduidad y la cooperación que aporta el perso<u>n</u> al, aportaciones éstas (16) que se- transforman en valores para la empre<u>s</u> a y permiten, a cambio, retribuir a aquél.</p> | <p>4. Social</p> <p>3. Hombres</p> <p>16. Sindicatos</p> |

Artículos de POLITICA GENERAL

Materias de
POLITICA RESERVADA

VII

Dirigir la empresa de manera que se cree una renovación constante de los progresos técnicos(6), de las expansiones y de los beneficios y se asegure el servicio al público gracias(18) a la selección y la formación de un personal directivo(3) competente y apto para ejercer una autoridad por la persuasión, a través de la planificación, la organización, la coordinación(2) y la evaluación de las consecuciones alcanzadas, lo que permite una mejor utilización de los recursos humanos y materiales de la empresa. Al utilizar una estructura clara y racionalmente establecida, apoyándose en concepciones y objetivos claramente definidos, podrá conseguirse la puesta en acción de las posibilidades, aptitudes, talento y espíritu de iniciativa de todos los dirigentes, de todos los cuadros de empleados y obreros, a fin de que cada cual aporte su colaboración(4) y sus esfuerzos más energéticos, estimulados mediante primas adecuadas a las responsabilidades los riesgos y los resultados.

VIII

Atraer y retener los capitales aportados por el ahorro(17),(14), en cantidad suficiente para garantizar la financiación(18) de la empresa, por medio de dividendos interesantes, destinados a desempeñar el papel de estimulantes permanentes para obtener un amplio apoyo de los capitales privados. Segurar estos dividendos mediante adecuadas investigaciones técnicas y económicas, mediante la previsión, la planificación y ordenación de los precios

6. Estudios e Investigación

18. Beneficios, Seguridad y Desarrollo

3. Hombres

2. Estructura

4. Social

17. Información

14. Finanzas

18. Beneficio, Seguridad y Desarrollo.

| Artículos de POLITICA GENERAL | Materias de POLITICA RESERVADA |
|--|---|
| <p>e costo, como también por la rotación rápida y controlada de todos los capitales inmovilizados en la sociedad(18)</p> | <p>18. Beneficio, Seguridad y Desarrollo</p> |
| <p style="text-align: center;">IX</p> <p>cooperar estrechamente con los proveedores (7) y también con los distribuidores (11), subcontratistas y demás personas que contribuyan a la venta, instalación o mantenimiento de los aparatos de la "General Electric", de tal suerte que los esfuerzos de la empresa se junten a los suyos, de modo constructivo, para servir eficazmente al público y conseguir progresos mutuamente provechosos.</p> | <p>7. Proveedores</p> <p>11. Comercialización</p> |
| <p style="text-align: center;">X</p> <p>adaptar las políticas, productos, servicios, instalaciones, planes y programas de la sociedad, a fin de que respondan con un sentido de continuidad, progreso, previsión, iniciativa y buena voluntad a las responsabilidades sociales, políticas y económicas de la entidad, para que guarden la debida proporción con las posibilidades dadas por la importancia, el éxito y la naturaleza de la empresa y por la confianza que el público le concede en tanto que institución</p> | <p>De 1 al 18</p> <p>con vuelta al 1 etc.</p> |

S I N T E S I S

Aparece aquí una noción de "resultante vectorial". En último término, la POLITICA GENERAL o total de la empresa depende menos de la adición aritmética de los medios representados por estas 18 materias de Política reservada que de su combinación y orientación, es decir, de la estrategia y la táctica puestas en juego:

18 materias de POLITICA RESERVADA que intervienen en los beneficios, la seguridad y el desarrollo de la empresa y constituyen su POLITICA GENERAL-O TOTAL.(1)

| Materias de POLITICA RESERVADA | Los 10 Artículos de Política General de la General Electric Company | | | | | | | | | | TOT. |
|-----------------------------------|---|----|-----|----|---|----|-----|------|----|----|------|
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | |
| 1. Objeto | + | | | | | | | | | + | 2 |
| 2. Estructura | | ++ | ++ | | | | + | | | + | 6 |
| 3. Hombres | | + | | | | | + | | | + | 4 |
| 4. Social | | | | | | + | + | | | + | 3 |
| 5. Inversiones | | | | | | | | | | + | 1 |
| 6. Estudios e Investigación | | ++ | ++ | + | | | + | | | + | 7 |
| 7. Proveedores | | | | | | | | | + | + | 2 |
| 8. Línea de Producción | + | | ++ | + | | | | | | + | 5 |
| 9. Presencia Geográfica | + | | + | + | | | | | | + | 2 |
| 10. Producción | + | | + | + | | | | | | + | 4 |
| 11. Comercialización | | | + | | | | | | + | + | 2 |
| 12. Competencia | | | + | | | | | | | + | 2 |
| 13. Promoción de Ventas | | + | | | + | | | | | + | 3 |
| 14. Finanzas | | | | | | | | + | | + | 2 |
| 15. Estado | | | | | | | | | | + | 1 |
| 16. Sindicatos | | | | | | + | | | | + | 2 |
| 17. Información | | | | | | | | + | | + | 2 |
| 18. Beneficio, Seguridad, Desarr. | + | | + | | | | + | ++ | | + | 6 |
| | 5 | 6 | 9 | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 2 | 18 | 56 |

El Empresario de la Industria Mediana y Pequeña - puede CENTRALIZAR la formulación o autorizar a COMITES o DTOS DE PLANEACION PARA AYUDARLO.

La Planeación es de lo más delicado, ya que de la buena planeación dependerá, en gran parte, el éxito o el fracaso de una empresa.

Los individuos que se dedican a planear empresas y organizarlas, son llamadas PROMOTORES.

Estos promotores pueden crear un DEPARTAMENTO DE PLANEACION o agruparse en un comité de gerencia general que ayuden a los altos niveles en la FIJACION DE POLITICAS.

"El uso del comité como parte de la estructura organizativa de la alta gerencia es relativamente reciente, siendo el primer ejemplo notable el comité de alta gerencia establecido en 1921 por la E. I. - du Pont de Nemours & Company. Desde 1921 el uso de los comités ha crecido extensivamente; sin embargo, antes de discutir el alcance del uso de los comités, es conveniente desarrollar una forma de clasificación de los mismos porque éstos varían mucho - respecto de las funciones asignadas y el grado de autoridad que les es delegada.

Una base de clasificación resulta en comités agrupados por función, ya como COMITES DE GERENCIA GENERAL o como COMITES RESTRINGIDOS. La principal función de un comité de gerencia general es la FORMULACION DE POLITICAS, y el efecto de su tarea alcanza a todos los ámbitos de la compañía. Los comités que no entran en la categoría de gerencia general, y que hemos llamado comités restringidos, tienen su área de ingerencia limitada a una función o-

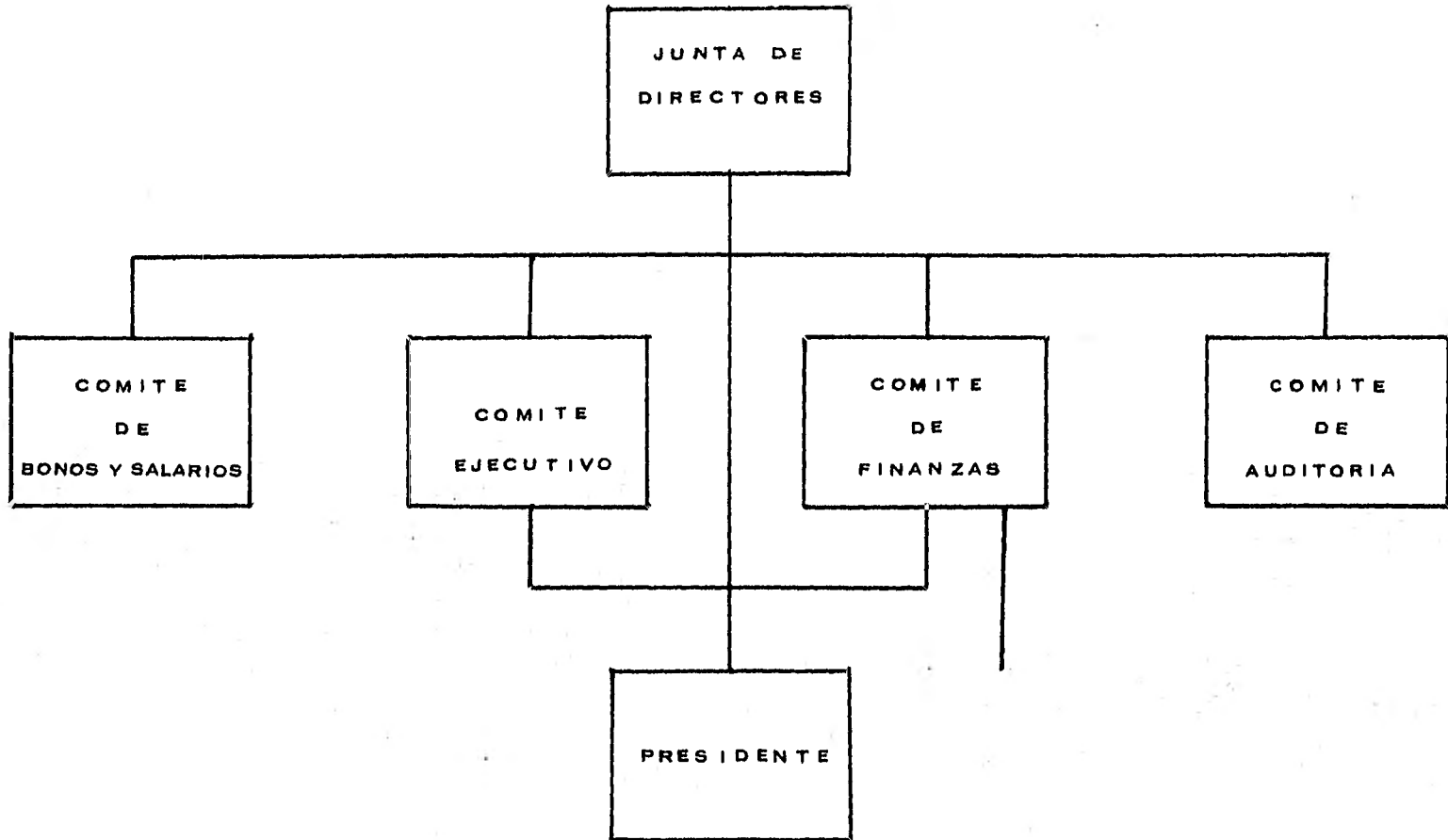
cuanto más a un grupo de funciones relacionadas".-
(2)

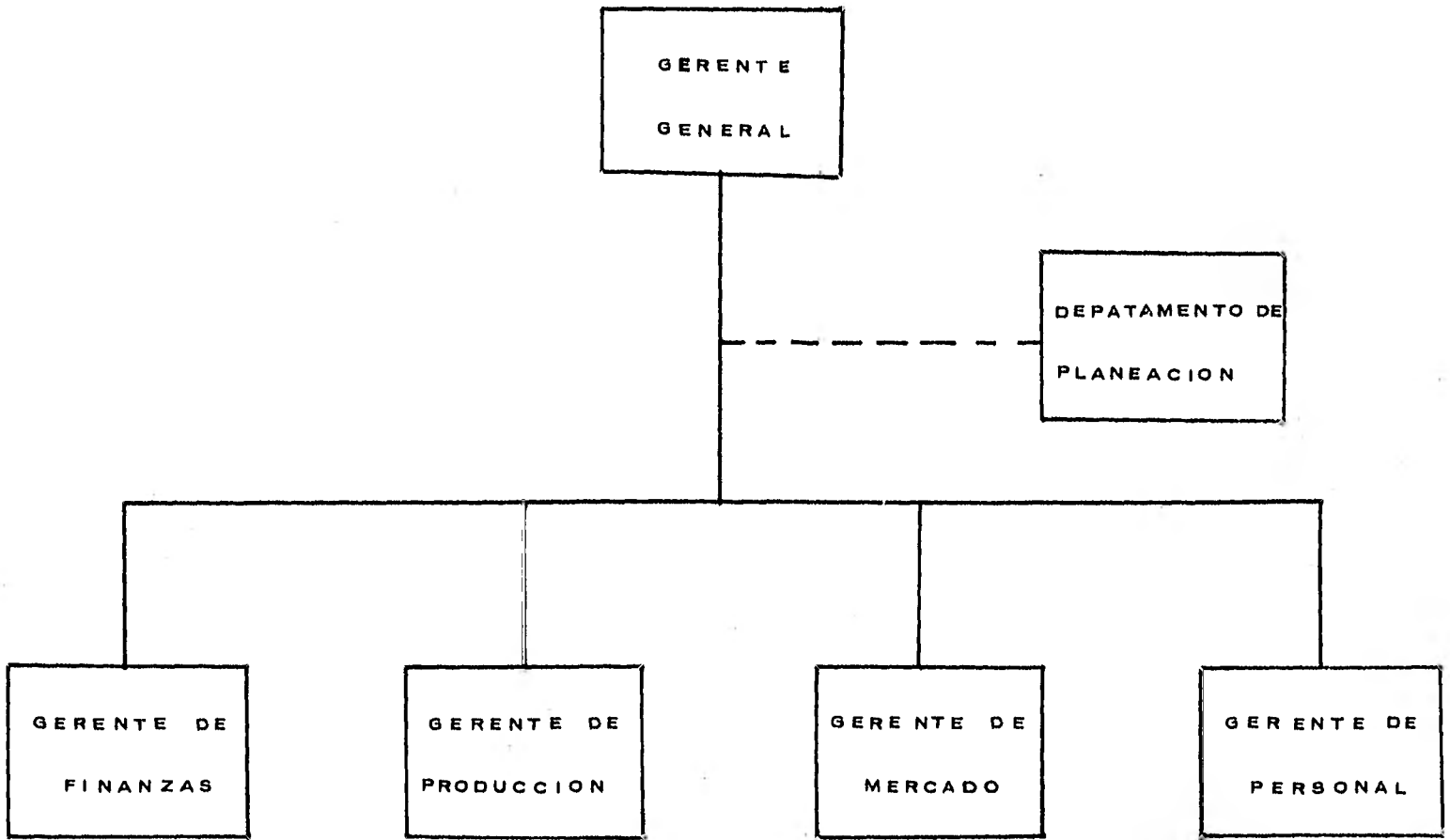
Los departamentos de Planeación se pueden encontrar en la siguiente cita, donde sus integrantes tienen una función de asesoramiento:

"Los funcionarios de "staff" asesoran a los de línea en el desempeño de sus funciones administrativas. A menudo se especializan en asesoría de PLANEACION y puede también hacerlo en otras funciones. Por doquiera, se pueden ver DEPARTAMENTOS que se ocupan activamente en la PLANEACION, en el examen de los problemas organizacionales, en la redacción de instrucciones u órdenes para uso superior y en la realización de análisis. Estas son, en efecto, actividades de "staff", no porque impliquen planeación en lugar de ejecución, sino porque representan consejos y asesorías". (3)

En los siguientes organigramas pueden ilustrarse los COMITES DE GERENCIA GENERAL o DEPARTAMENTOS DE PLANEACION que ayudan, a FORMULAR POLITICAS A LOS-ALTOS NIVELES DE LA ORGANIZACION:

COMITES EN E. I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY





El FORMULADOR DE POLITICAS puede ser el empresario de la Industria Mediana y Pequeña, los Promotores o Asesores externos en un DEPARTAMENTO DE PLANEACION y, también, los COMITES de la Gerencia General, legados de AUTORIDAD por los altos niveles de la Organización.

C O N C L U S I O N E S

C A P I T U L O V

LA FORMULACION DE POLITICAS EN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE LAS ORGANIZACIONES.

- 1.- La ausencia de Políticas en las Industrias Medianas y Pequeñas van frenando su desarrollo - y empeorando la carencia de guías a la gerencia que le proporcione un marco conceptual de posibles decisiones a tomar para la resolución de problemas empresariales.
- 2.- La necesidad de un MANUAL DE POLITICAS que suprime el empirismo y la improvisación en la toma de decisiones por la gerencia, debe crear conciencia en el empresario de la Industria Mediana y Pequeña para que asuma el papel de formulador de Políticas en su compañía.
- 3.- La FORMULACION DE POLITICAS, como ayuda a la Industria Mediana y Pequeña, puede partir de los hechos:

Autorización para formular, interpretar y ejecutar políticas, evaluación de factores internos y externos por el formulador de políticas, establecer en un diseño estratégico de la acción empresarial el PROCESO DE FORMULACION DE POLITICAS, seguir PRINCIPIOS y requisitos de Administración Científica para su elaboración, desarrollar políticas específicas en la operación a corto plazo y establecer en un manual -

de Políticas todas las guías de ayuda a la gerencia para la posible decisión a tomar.

- 4.- El análisis de la Política General por el enjuiciamiento de sus Políticas específicas darán al formulador el GRADO DE EFECTIVIDAD DE LA POLITICA y sirve como instrumento de control para observar la participación de cada política y marco de referencia para establecer pautas efectivas de acción.
- 5.- Los Departamentos de Planeación y los Comités de Gerencia General, dotados de autoridad y una visión, más allá, de las áreas funcionales, darán a la FORMULACION DE POLITICAS una asesoría de información general para la fijación de GUIAS O POLITICAS GERENCIALES.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- (1) Bouquerel, Fernand: Management (política, estrategia y táctica)
España. Barcelona. 1972 Ed. Hispano Europea
pp. 181-194
- (2) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y gerencia de Empresas
U.S.A. Ohio. 1976 South-Wester Publishing Co
p. 312
- (3) Koontz, Hy O'Donnell, C: Curso de Administración Moderna
México, D.F. 1973 Ed. McGraw-Hill de México
p. 368
- (4) Sisk, Henry L. y Sverdlik, M: Administración y Gerencia de Empresas
U.S.A. Ohio. 1976 South-Wester Publishing Co
p. 316