

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LIC. ADMINISTRACION

UNIDAD IZTAPALPA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN


PROFESOR: DR. GUILLERMO GARDUÑO VALERO

ALUMNO: MONROY AVENDAÑO ALEJANDRO

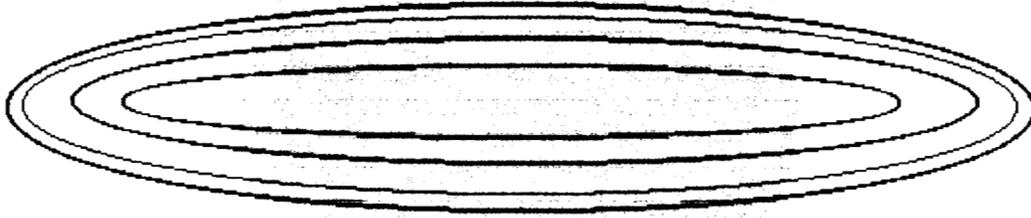
DIAGNÓSTICO INTEGRAL

ALIMENTOS SATURNO S.A. ✓

1999

DIAGNOSTICO INTEGRAL

ALIMENTOS SATURNO S.A.



PRESENTADO PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN POR:

ALEJANDRO MONROY AVENDAÑO N. CUENTA 94222823

MARZO DE 1999

AGRADECIMIENTO

-

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está abocado a dar algunas soluciones a la problemática de algunas áreas disfuncionales de la empresa, se analizará su posición en el mercado, así como su posicionamiento y los antecedentes de la misma.

Posteriormente se aplicarán las variables individuales del desarrollo organizacional a la empresa, se evaluará cada una de las variables en relación al personal que labora en la empresa, así como encauzar los conflictos que surgen de la aplicación de dichas variables, también se analizará el comportamiento grupal que se da dentro de la empresa y que tanto están constituídos los grupos y la conducción de los mismos. Se analizará como fluye la comunicación en la empresa en el personal operativo y directivo, si es eficaz la forma de fluir de la comunicación. También se analizará la toma de decisiones colectiva y a nivel directivo que existe en la empresa, así como el liderazgo y mando que deden de observar los directivos para cumplir las metas de la empresa.

Se propondrá una consultoría para el cambio dentro de la empresa, en dicha consultoría se analizará su factibilidad y la forma en que puede ayudar a la empresa a resolver algunos problemas que surgen de las realciones humanas que se llevan a cabo dentro de la empresa. Se propondrá el cambio y mejoramiento en el área de producción de la empresa que es el que más problemas presenta. Se proponen algunos consejos para mejorar el equipamiento de la empresa y la forma en que se puede presentar el producto al consumidor.

En el proceso de cambio de la empresa se contempla las variantes que implican la implantación de un cambio en la estructura y como puede afectar en el rendimiento del personal si se adopta un proceso de cambio. Se proponen tableros de gestión para el proceso de cambio, que son instrumentos de información que permitirá a los directivos reaccionar rápidamente ante fallas que se presenten en la gestión productiva o en cualquier otra área de la empresa. El tablero que se propone mostrará la información más relevante de la empresa con el fin de analizar los datos y tomar acciones correctivas que sean necesarias.

También se propondrá un modelo de análisis financiero para la toma de decisiones útil y accesible, donde se contempla la reexpresión de las cifras de los estados financieros de la empresa

Por último se obtendrá el análisis de la empresa, donde se analizarán las políticas de calidad de la empresa, y las deficiencias detectadas en dichas políticas, así mismo se analizará las funciones que desempeña el encargado general, que se presenta como una de las personas más importantes en la empresa. También se propondrá el autodiagnóstico en la empresa, las políticas y misiones de la misma, y las conclusiones que se obtuvieron del análisis integral que se obtuvo de la empresa tratando de evaluar en que grado se pudo atacar las áreas disfuncionales en la empresa.

INDICE

	Página
PRESENTACIÓN	1
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	4
INDICE	5
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	6
CAPITULO 1	7
1.1 FUNDACIÓN	7
1.2 ANTECEDENTES	9
1.3 POSICIONAMIENTO	10
CAPITULO 2 VARIABLES INDIVIDUALES EN LA EMPRESA	11
2.1 PERSONALIDAD	11
2.2 PERCEPCIÓN	11
2.3 ACTITUD, CULTURA Y VALORES	12
2.4 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	14
2.5 MOTIVACIÓN Y FRUSTRACIÓN	15
CAPITULO 3 GRUPOS DE TRABAJO	17
3.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL	17
3.2 FORMACIÓN Y CONDUCCIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	22
3.3 COMUNICACIÓN	23
3.4 TOMA DE DECISIONES	23
3.5 LIDERAZGO, MANDO Y SUBORDINACIÓN	25
CAPITULO 4 CONSULTORIA PARA EL CAMBIO	30
4.1 CONSULTORIA EXTERNA E INTERNA PARA EL CAMBIO	30
4.2 CAMBIO Y MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	32
4.3 EQUIPAMIENTO Y PRESENTACIÓN	35
CAPITULO 5 PROCESO PARA EL CAMBIO	37
5.1 CAMBIO EN LA ESTRUCTURA Y AL PERSONAL	38
5.2 TABLEROS DE GESTIÓN	40
5.3 INDICACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL	45
5.4 ANÁLISIS FINANCIERO	51
CAPITULO 6 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	53
CAPITULO 7 AUTODIAGNÓSTICO	57
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFIA	61

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito planteado para la realización de la presente investigación, es el de obtener un diagnóstico integral de una mediana empresa denominada Alimentos Saturno S.A. de C.V. Dicho diagnóstico estará delimitado por los objetivos, metas y limitaciones a que se podrán llegar a través de la información generada y analizada.

La investigación está enfocada a la empresa Saturno dedicada a la panificación y que se encuentra ubicada en la carretera Picacho Ajusco # 703, propiedad del Sr. Enrique Navarrete G. Y su familia. El establecimiento cuenta con los servicios de venta de pan en todas sus modalidades; pan de caja, productos lácteos, vinos, cremería, salchichonería, abarrotes, pan integral natural, etc. Por lo que toca a la presente investigación, sólo se enfocará al proceso productivo y al área de ventas de la empresa, debido que, abarcar todas las áreas de la empresa requiere de un estudio más amplio y profundo, y el objetivo básico de esta investigación es obtener un diagnóstico integral en el proceso productivo y desarrollo organizacional de dicha área.

Gracias al apoyo recibido por parte de los dueños de la empresa se pretende obtener un diagnóstico integral con la variantes que se logren establecer y las áreas disfuncionales que se logren detectar. Los propietarios de la empresa proporcionarán la información que se requiera, para tratar de mejorar en alguna medida las áreas disfuncionales que se detecten dentro de la empresa y tratar de encausarlas.

CAPITULO 1

FUNDACIÓN, ANTECEDENTES Y POSICIONAMIENTO

1.1- FUNDACIÓN

En el año de 1979, el Actuario Enrique Navarrete tenía la inquietud de iniciar un negocio, pero no tenía muy claro que tipo de negocio podría funcionar y se preguntaba que sería mejor si una mueblería, zapatería o panadería. Contaba con la facilidad de ocupar tres locales comerciales, propiedad de su suegra, ubicados sobre carretera al ajusco en la colonia ejidos de padierna. Desconocía por completo lo relacionado a dichos giros, en gran medida a la docencia que venía impartiendo de la materia de matemáticas en el colegio de ciencias y humanidades, plantel Naucalpan, dependiendo de la UNAM. Finalmente se decidió por instalar una panadería, debido en gran medida a que no había ninguna en la zona en ese tiempo.

Se empezó a abocar en la investigación en lo referente al giro de la panadería; como que maquinaria utilizar, que tipo de instalaciones se requerían, que tipo de materia prima se usaría. Todas estas dudas se fueron despejando gracias a la orientación proporcionada por el Sr. Jaime Escutia, empresario de la zona oriente de la ciudad y con amplia experiencia en el ramo de la panificación debido a que contaba con varias panaderías y conocía bien el ramo.

Fue en el año de 1980 cuando abrió por primera vez sus puertas la panificadora denominada "Saturno".

El actuario Enrique Navarrete escogió el nombre de Saturno, porque en ese tiempo existía (y aún existe) una panificadora denominada "La Luna", en Huipilco en la zona de Tlalpan, y al considerar que su nuevo negocio se encontraba físicamente ubicada mas lejos del centro, pensó relacionarla con el planeta Saturno, debido a que la Luna se encuentra ubicada mas cerca del sol, que representa el centro, y Saturno se ubica más lejos que la Luna en relación al Sol.

La maquinaria original consistió en 2 hornos H30 Simet de columpio, 1 revolvedora y 1 batidora para los bizcocheros; 1 revolvedora y 1 refinadora para los franceseros.

El número de trabajadores con que inició la panadería fueron 11 personas; 3 bizcocheros, 1 mozo, 3 franceseros el actuario Enrique Navarrete y su esposa Patricia a guilar, quienes realizaban las funciones mas diversas como la de cajero, encargado en general, encargado de compras y ventas, finanzas y otros.

Se dispuso del espacio disponible de la siguiente manera para la realización de las actividades: 100 metros cuadrados para el amasaje, 100 metros cuadrados para la bodega, 100 metros cuadrados para la oficina, y el restante espacio para la exhibición y venta de los productos

Al cabo de un año y al éxito logrado en gran medida a la escasa competencia y a que el producto es de primera necesidad se inicia con el servicio de reparto a domicilio en un vehiculo de tipo panel marac V.W.

En el año de 1986 se abrió la primera sucursal ubicada en el pedregal de San Nicolás en Tlalpan con el nombre de panificadora Unicornio. En el año de 1989 en la panificadora Saturno se busca diversificar el negocio abriendo un giro anexo a la panadería con venta de abarrotes, salchichonería, vinos y licores.

En el año de 1993 se adquiere un horno de la marca Zucchelli giratorio para pan francés, mismo que es instalado de tal forma que el consumidor lo pueda observar para constatar la calidad e higiene del producto en una estrategia publicitaria. En ese año se inicia la remodelación de toda el área de ventas bajo la supervisión del Arquitecto Aniceto Ortega.

En 1995 se adquiere la primera computadora Hewlett Packard y un fax, también se adquirió una segunda línea telefónica y la capacidad de reparto a domicilio se había incrementado notoriamente que, para ese tiempo ya se contaba con cuatro vehículos de reparo.

En 1996 se pone en funcionamiento una red de cómputo a fin de llevar un mejor control de los productos que se expenden tanto en el minisuper, como en la panadería, también en ese año se contrata a un agente de ventas con la finalidad de abrir mercado en comedores industriales y empresas.

En 1997 el dueño decide cambiar la razón social de la empresa en vista de que sus hijos ya habían alcanzado la mayoría de edad y se denomina Alimentos Saturnos S.A. de C.V. quedando constituida esta sociedad por el Act. Enrique Navarrete, la Act. Patricia Aguklar, el Lic, Julio Navarrete y el Ing. Erick Navarrete.

En el año de 1998 se inicia un plan de trabajo para implementar un sistema de aseguramiento de calidad bajo la supervisión de la L.A.E. Noemi Flores Cruz, que contempla la reestructuración de la empresa en el área administrativa y contable.

1.2-ANTECEDENTES

La Panificadora Saturno inicia actividades hace diez y ocho años como un negocio familiar sin tener noción alguna de lo que implica este negocio o como tiene que empezar, afortunadamente conocen a una persona relacionada con el giro y les ayuda a comenzar el nuevo negocio.

La empresa inicia con cinco trabajadores apoyados por la asesoría de una persona muy relacionada con el ramo de la panificación. se establece como una empresa familiar única en sociedad con familiares.

El año de inicio de las actividades es a mediados de 1980.

La ubicación de la empresa se encuentra localizada sobre un terreno propio que se construyó expresamente para la iniciación del negocio con una superficie de 300 metros cuadrados de terreno y una construcción de 400 metros.

La idea de iniciar un negocio surge de la necesidad del dueño de hacer algo con el terreno que tenía sin construir, a base de negocios anteriores mas o menos redituables, empieza a tener la visión de tener un negocio propio para solventar sus gastos.

En esa época era mas común poner un negocio redituable, como lo explica el dueño, existía mas oportunidades de que un negocio prosperara y funcionara. Con la ventaja de tener un terreno sobre una avenida decide emprender el proyecto que mas adelante prosperaría tanto que ni siquiera el dueño imaginaba y que hasta la fecha sigue en planes de crecimiento a través de nuevas sucursales y la diversificación de productos.

1.3- POSICIONAMIENTO

Desde sus inicios panificadora saturno fue pionera en la zona donde se encuentra. (en este caso en la colonia Héroes de Padierna). Desde sus inicios fué una de las primeras en ofrecer el servicio y productos que empezaron a elaborar; como los diferentes tipos de pan.

Un factor adicional que ayudó a su posicionamiento es que la zona en que se encuentra ubicada se considera de una clase social media alta, lo que los obligó a empezar desde un principio pan de buena calidad y sabor.

Con el tiempo llegaron a la zona nuevas empresas dedicadas al mismo ramo de la panificación, que gradualmente se fueron integrando a la economía local conforme crecía la zona en base al crecimiento desmesurado que tiene la ciudad.

Como pioneros del servicio en la zona tuvieron un posicionamiento fuerte desde un principio debido a la escasa e inexistente competencia que existía además de que su producto es considerado básico dentro de la dieta de las personas y es consumido con bastante frecuencia.

Después de ocho años de nula competencia se instala en la zona un negocio similar y que en un principio preocupó a los dueños, pues no estaban acostumbrados a la competencia, pero con el tiempo fueron mejorando la calidad de sus productos y mantuvieron su clientela. La nueva empresa a pesar de todo resulta rentable pero, debido a la poca visión del dueño no logra hacerla crecer y termina vendiendo el negocio a Panificadora Saturno, con lo cual queda eliminada totalmente la competencia en el mercado.

Con lo anterior vemos que se tiene un posicionamiento muy marcado en el mercado debido, a que no existe competencia en la zona ya que los negocios similares pertenecen al mismo dueño de panificadora saturno.

A pesar de ser los únicos en la zona Panificadora Saturno no ha descuidado la calidad de sus productos, ya que ofrece productos de muy buena calidad y en un precio promedio regular. Este posicionamiento le permite controlar la zona, pero también se exige productos de buena calidad considerando la zona donde se encuentra ubicada que, como ya se dijo es para un segmento de mercado medio alto.

CAPITULO 2

VARIABLES INDIVIDUALES EN LA EMPRESA

2.1- PERSONALIDAD

La teoría de la personalidad¹ trata de explicar, interpretar y predecir la conducta humana, aunque casi siempre se utilizan evaluaciones superficiales para establecer un juicio sobre los demás, el estudio de la personalidad abarca una variedad amplia de temas que sería difícil enumerar, pero conviene recordar que cada persona es en ciertos aspectos como los demás, como algunos otros y diferente a todos los demás. La personalidad se puede definir como las características y las conductas del individuo organizadas de tal forma que reflejen la singularidad de cada persona en su entorno.

La personalidad de los directivos de la empresa Saturno está básicamente definida por la unión consanguínea que se presenta por ser una empresa familiar, los directivos aún así tienen una personalidad distinta cada uno de ellos en cuanto a la visión de la empresa que tienen cada uno de ellos, esto se refleja en la forma de opinar en cada situación que implique tomar una decisión para la empresa. esta personalidad es desarrollada por todos los individuos en forma específica por el ambiente cultural y social donde se desarrollan en un nivel económicamente estable y con la facilidad de desarrollo profesional. la personalidad también puede tener aspectos superficiales como por ejemplo actitudes para convertirse en líder de un grupo y en un aspecto más profundo como los sentimientos que guardan respecto a la autoridad paterna o al trabajo.

2.2- PERCEPCIÓN

Aunque las personas nacen con ciertas características, también adquieren rasgos a través de su interacción con otras personas y de manera más amplia por el ambiente cultural en el que se desenvuelven durante los periodos de su vida, el efecto del ambiente es sumamente poderoso ya que se va definiendo el carácter del individuo y la percepción que tiene acerca de su entorno y de la empresa serán muy diferentes de cada directivo de la empresa. Las experiencias y las interacciones de un directivo de la empresa que haya crecido en un ambiente propicio para desarrollarse en todos los sentidos difieren notablemente de las un operativo que haya crecido en un ambiente adverso, como resultado sus percepciones personales y actitudes hacia el trabajo reciben influencias diferentes, y eso conduce a patrones de conducta disímolos. Por lo tanto es importante que los directivos estén conscientes de esas diferencias de fondo , que sean sensibles a ellas, si se desea desarrollar la capacidad plena de una fuerza laboral diversa.

¹ Davis y Newstrom, comportamiento humano en el trabajo: Elementos de la conducta individual II (1988 Méx.) pag.84

La percepción desempeña un papel importante en la formación de las actitudes de una persona. el desarrollo de la actitud depende en gran medida de la información que se recibe, por lo que es importante el proceso perceptual.

2.3- ACTITUD, CULTURA Y VALORES

También los factores culturales y sociales contribuyen a modelar la personalidad de las personas. la cultura consiste en las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los parentescos consanguíneos y que se transmiten de una generación a otra. Algunos de los elementos de las personas incluyen el lenguaje, habilidades, artes, religión, leyes y costumbres. por lo anterior una cultura puede determinar o encauzar los lineamientos que guíen la conducta de la persona.

La subcultura consiste en formas de conducta que son peculiares a un grupo en particular dentro de la sociedad en general, pero también se puede ampliar este significado para referirse a las subculturas que existen dentro de la empresa: franceseros, biscocheros, directivos, vendedores, etc., forman subculturas con sus propias características debido a la actividad que realizan en la empresa.

Las personas con las que se asocia un individuo tienden también a conformar su personalidad. una persona adquiere conductas de comportamiento en relación a las demás con las que convive por un proceso conocido como socialización. Es en este punto donde se debe de identificar a los individuos que no son benéficos para la empresa porque de lo contrario contamina a los demás individuos con actitudes negativas como falta de respeto entre los compañeros, hurtos a la empresa, actitudes retadoras a los directivos, falta de interés en el trabajo, etc.

Conforme la empresa va creciendo se requiere de individuos que reflejen una conducta con características de dependencia y pasividad,² pero esto implica que los empleados que se encuentran situados más abajo de la jerarquía, menos control tendrá sobre sus condiciones de trabajo y son menos capaces de utilizar sus habilidades. Mientras más directivo sea el liderazgo, más dependiente se vuelve el empleado y es posible que ocurran las siguientes respuestas: algunos empleados lucharán contra la empresa para obtener mayor control, otros abandonarán la empresa de forma permanente (la mayoría), otros la dejarán psicológicamente y tratarán de no involucrarse en los asuntos de la empresa, mostrándose apáticos e indiferentes. En el seno de la empresa hay otro factor importante que determina el comportamiento individual y colectivo, la cultura conocida también como ambiente en la organización.

Cada empresa es singular y única, posee su propia historia, sistemas y procedimientos, forma de organización, políticas, que en su conjunto constituyen su cultura. Algunas presentan mucho dinamismo en su ambiente otras son frías o tranquilas, otras afables y amistosas.

² Chris Argyris, Personalidad vs Organización, Dinámica Organizacional, Otoño (1974), pag. 10

En la empresa Saturno se puede observar que es una empresa con mucho dinamismo, por lo que se llega a conocer la historia y cultura de la empresa por parte de los empleados y el cliente. La cultura por tal motivo se tiene que perpetuar, porque la empresa va a encaminarse a la atracción de su personal y a la conservación de los mismos que pareciera que aceptan los valores y creencias. Hay que tomar en cuenta que las personas tienden a trasladarse a radicar a un lugar en especial, es porque en ese lugar encuentra las condiciones que le son afables para vivir como puede ser el clima o temperatura, de la misma manera los individuos en la empresa tratarán de escoger las mejores condiciones que le satisfagan y buscarán también una cultura que vaya con sus valores y que sea identificada dentro de la empresa como su ambiente de trabajo. podríamos enumerar la ubicación de la empresa pues, como requisito para ciertos puestos en la empresa Saturno

Es necesario vivir cerca del lugar donde se encuentra ubicada la empresa por la naturaleza de la empresa y en especial porque el proceso de producción es las 24 horas es indispensable que las personas que trabajan en la empresa vivan en la zona sur de la ciudad. Es indispensable que todos los miembros acepten los supuestos como el enunciado anteriormente y los valores de la empresa.

Es necesario que la cultura de la empresa sea fuerte, pues de eso dependerá el grado de influencia que la empresa pueda tener en el comportamiento de los empleados. Aunque no es fácil medir la cultura dentro de la empresa es necesario intentarlo. es necesario recurrir a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar valores y creencias del personal y ver que tan involucrado se encuentra el empleado con la empresa. La empresa debe dirigir de manera consciente su cultura para poder comunicarla a sus empleados, en especial a los de nuevo ingreso. las personas de ingreso reciente siempre están mas dispuestos a adaptarse a la cultura de una empresa en los primeros meses de trabajo cuando quieren ser aceptados por los demás y familiarizarse rápidamente con su nuevo ambiente de trabajo. También la empresa le interesa que las personas se adapten rápidamente, y para eso existe el método de socialización.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye métodos formales como la capacitación en la empresa y métodos informales como el modelado de papeles que ofrecen los mentores para plasmar las actitudes y comportamiento del personal. Desde un punto de vista de los empleados la socialización es vista como las reglas que se deben de aprender para sobrevivir y prosperar en la empresa.

Este proceso de socialización no se debe ver desde el punto de vista de que son reglas, sino como un proceso para encaminar lo que la empresa espera de los empleados y la forma en que se debe de llevar a cabo este proceso para que tengan una visión de lo que la empresa espera de los empleados y lo que los empleados pueden esperar de la empresa en reciprocidad.

2.4- DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

El desempeño en el trabajo depende directamente de que tan unidos se encuentren los grupos de trabajo. La productividad de un individuo puede aumentar o disminuir dependiendo del tipo de comunicación que se de entre los compañeros de trabajo. En la empresa Saturno es indispensable que exista una comunicación más dinámica entre los grupos de trabajo, así como con las diferentes áreas para que exista un buen desempeño de las labores que realizan que depende de una norma de grupo y se puede cambiar dicha norma en la dirección que lo deseé la administración.

Esto no va a resultar atractivo para los trabajadores, en especial en épocas de recesión y cuando la demanda del pan es constante o en disminución. La productividad del personal cambia algunas metas, pero también se forma una resistencia a su aceptación e implantación. Esto puede llegar a producir que se incremente la productividad, pero decrezca la calidad y en consecuencia el trabajador llega a relacionar la calidad y la productividad de forma negativa. También puede suceder que aunque la persona se encuentra muy motivada y complacida no puede estar relacionada con el desempeño en el trabajo o que personas muy motivadas puedan ser críticos o realistas de que su trabajo no se esta realizando de la mejor manera.

La productividad no se debe de tomar como una meta en sí misma, sino como un medio para alcanzar una meta, por lo tanto si existe una gran satisfacción en la empresa habrá una productividad simultánea, cuando esta productividad es percibida como un camino que conduce al logro de ciertas metas importantes y se logran cumplir. En este caso una de las metas que se propuso la empresa Saturno fué la de introducir al mercado las empanadas de atún como un nuevo producto, esto implicaba la elaboración de un producto que antes no se conocía el proceso de elaboración, y por lo tanto más carga de trabajo. Para lograr esta meta la empresa trato de implantar la idea de que la empresa la conforman ambas partes y el éxito o fracaso del nuevo producto dependería de todos.

Esto implicó que si el producto nuevo a lanzarse no lograba gustar a las personas, no había porque haber culpables del fracaso por parte del personal que lo elaboró, sino que no fue bien recibido por el consumidor, y por lo tanto no tenía que haber insatisfacción.

Las amenazas de despido no funcionan como incentivos y esto lo ha establecido la empresa desde sus inicios a menos que el trabajador caiga muy por debajo en los relativo a la calidad y cantidad de su trabajo o cuando incurre en faltas mayores como robos o inasistencias constantes. La empresa debe de establecer recompensas para motivar a sus trabajadores a producir con más calidad. Entre estas recompensas se pueden incluir incentivos tangibles como aumentos de sueldo y ascensos e incentivos intangibles como el reconocimiento verbal y simbólico

2.5- MOTIVACIÓN Y FRUSTRACIÓN

La motivación según Robbins¹ es la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. dicha necesidad puede ser una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

La tarea de la empresa es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. Las necesidades e impulsos internos crean tensiones modificadas por las condiciones propias del personal. cuando un empleado es productivo la empresa lo debe de apreciar, otorgando recompensas que le produzcan la satisfacción de las necesidades e impulsos originales del trabajador como en el siguiente enfoque:

Existe la motivación por competir en donde se trata de realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias, y tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtiene de los demás, pero por lo regular los empleados tienden por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

También es importante conocer la teoría de la pirámide de necesidades de A. Maslow² que establece cinco necesidades:

- Necesidades fisiológicas: incluyen el hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades
- Necesidades de seguridad: incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales
- Necesidades sociales: incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia, de aceptación y amistad.
- Necesidad de estima: incluye factores de estima internos como el respeto así mismo, la autonomía, la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
- Necesidad de autorrealización: el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye el crecimiento, realización y aprovechamiento de todo el potencial propio.

Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades se domina la siguiente en forma escalonada. Esto ni implica que se cumplan del todo, pero una necesidad substancialmente satisfecha ya no motiva.

¹ Stephen P. Robbins, comportamiento organizacional: conceptos básicos de motivación (1993 Méx.)pag.207

² A Maslow, motivación y personalidad (1991 Barcelona) Edit. sagitario.

Por lo anterior es importante que en la empresa Saturno se tendrá que comprender en que nivel de la pirámide se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente inmediato.

Dentro de las motivaciones que se otorgan al personal de la empresa Saturno se establece un viaje gratis a los trabajadores que tengan cierta antigüedad, que haya demostrado lealtad a la empresa, constancia y buen comportamiento en general, dicho viaje incluye a la pareja del empleado. este tipo de motivaciones es correcta, pero no se debe de encasillar solo con eso, sino que hay que buscar otro tipo de motivaciones que no resulten onerosas para la empresa, como un programa de incentivos a la puntualidad y desempeño en el trabajo, así como una motivación para el logro. Esta motivación es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas establecidas. El realizar el logro ya implica ser importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen.

En grupos de trabajo dentro de la panadería la productividad de un individuo puede disminuir o aumentar dependiendo de las comunicaciones que le dirijan sus compañeros de trabajo. También se puede dar una baja en la productividad si algunas de las recompensas que se habían prometido no se cumplen, entonces el empleado se sentirá frustrado y tiende a hacer su trabajo mal. Es importante que la empresa estudie la variedad y capacidad que tiene para otorgar estímulos o recompensas a sus empleados cuando se han fijado una meta y está se cumplió por los empleados.

Es común también que algunas veces cuando se fijan ciertas metas a los empleados, para un proyecto determinado o para incrementar la productividad en grupos, alguno de los empleados no ponga su mayor esfuerzo, pero aún así se consiga la misión y sean premiados todos los del grupo, porque los grupos son muy unidos o porque existen ciertas personas que tiene la habilidad de hacer creer que en verdad participaron en la misión. Esto lo llegan a creer incluso hasta los mismo integrantes del grupo, también hay casos en los que la recompensa llega a personas que no la merecen y la persona que realmente la merece no reclama y se siente frustrado por esta situación.

Hay que ser extremadamente cuidadoso de la forma de evaluar al personal cuando se trata de estímulos para la producción, porque se pueden dar serios problemas de frustración si la selección de los beneficiados no es la adecuada. Hay que tener en cuenta que las personas que no son reconocidas tienden a cambiar su personalidad y actitud hacia la empresa. Consideremos la posible relación entre la frustración y la productividad. En condiciones de una marcada frustración, es muy posible que una baja en la productividad sirva como una forma de agresión que refleja la hostilidad y la frustración del empleado hacia la empresa. En este caso las amenazas de despido no funcionan como incentivos para que el individuo vuelva a su rendimiento original, hay que encausar el problema desde sus orígenes y tratar de conocer el motivo de su frustración para tratar de dar respuesta y opciones al empleado que sea a fondo para revertir la situación.

CAPITULO 3

GRUPOS DE TRABAJO

3.1- FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL

Un grupo se define como dos personas o más que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares¹. Los grupos pueden ser formales o informales. Un grupo formal es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades. En los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas. Un ejemplo de un grupo formal serían los tres miembros que componen la tripulación de un vuelo de un avión; los grupos informales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

El comportamiento organizacional se define como el estudio y la aplicación por ejemplo de empresas comerciales, gobiernos, escuelas, agencias de servicios, etc; en donde exista una organización

Los componentes clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. cuando las personas se reúnen en una organización reciben influencia del medio ambiente externo y, a su vez influyen en él.

Las personas constituyen el sistema social interno de las organizaciones. Las personas son lo más importante en la organización

La estructura define la relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. hace falta especialización y diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización.

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas y que influye en las tareas en que se desempeñan. Las personas no pueden lograr grandes cosas sin la infraestructura y tecnología necesarias como las máquinas, edificios, procesos de trabajo y combinación de recursos. Esto posee una gran influencia significativa en las relaciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite a las personas realizar mayor cantidad de trabajo y de mejor calidad en menos tiempo, pero también restringe al personal. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

¹ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional: Fundamentos del comportamiento del grupo. Pag. 293

El medio es el entorno donde operar la organización y debe ser tomado en cuenta porque de eso depende el desarrollo de la organización y su buen funcionamiento. -

Las organizaciones necesitan de las personas, y estas a su vez necesitan a las organizaciones. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y necesidades. y la organización para lograr sus objetivos con personas.

El comportamiento organizacional es una forma de pensar. El comportamiento se define como algo que opera en los niveles de cada individuo, del grupo y de la organización. El comportamiento organizacional es interdisciplinario, utiliza los principios, teorías y métodos de otras disciplinas.

Hay una cierta orientación humanística en el campo del comportamiento en la organización. Las personas, sus actitudes, percepciones, capacidades, sentimientos y metas deben ser de suma importancia para las empresa, ya que el campo del comportamiento organizacional se orienta al desempeño y esto es muy importante para cualquier empresa. Hay que considerar que el entorno ejerce un impacto determinante en el comportamiento en la organización.

No hay una razón aislada que explique porque las personas se unen a un grupo. La mayor parte de las personas pertenecen a varios grupos y proporcionan diferentes ventajas a sus miembros por pertenecer a diferentes grupos. Las razones más frecuentes para unirse a un grupo son las siguientes:

SEGURIDAD

Al ingresar a un grupo se puede disminuir la inseguridad de sentirse "solo". Las personas se sienten más fuertes y dudan menos de si mismos y resisten mejor las amenazas. Los empleados nuevos tienden mucho a sentirse aislados y se dirigen al grupo para encontrar guía y apoyo. Sin embargo ya sea de empleados nuevos o de otros con mucha antigüedad, son pocas las personas que les agrada estar solos. La interacción con otros y el formar parte de un grupo origina confianza. De ahí el atractivo de los sindicatos. La empresa Saturno no debe de crear un ambiente que produzca inseguridad de los empleados para evitar problemas con el sindicato, pues aunque se considera un sindicato pasivo o blanco, no se debe descartar problemas por crear un ambiente de inseguridad.

ESTATUS

Los miembros de un grupo considerado importante por los demás como pueden ser los vendedores o los encargados de la empresa Saturno, derivan reconocimiento y posición de él. este tipo de grupo representa prestigio.

AUTOESTIMA

Los grupos de autoestima pueden hacer que las personas sientan que valen. El hecho de pertenecer a un grupo puede hacer sentir a sus miembros que valen. La autoestima aumenta cuando la persona es aceptado en el grupo en el que se concede mucho valor como puede ser los encargados de panadería, de producción o de ventas. Pueden encontrar satisfacción de sus sentimientos de competencia y desarrollo. El hecho de pertenecer a uno de estos grupos proyecta una posición ante quienes forman parte de él.

AFILIACIÓN

Los grupos pueden satisfacer las necesidades hostiles, si uno de los empleados es bien remunerado. Las personas disfrutan de la interacción en el trabajo, que es la fuente primaria de satisfacción de su necesidad de afiliación. Los grupos de trabajo contribuyen mucho a satisfacer su necesidad de amistad y de relaciones sociales.

PODER

En los grupos de poder, uno de los aspectos más atractivos es que cuando algo no se puede alcanzar individualmente, se puede lograr gracias a la acción del grupo. Aunque no siempre se pretende tener poder para pedirle algo a otros. En este caso los directivos deben de tener en cuenta que cuando un grupo numeroso de personal trate de establecer o pedir algo para facilitar su labor, es condición necesaria que se haga en grupo, porque cuando se hace la petición en grupo, los directivos deben de darse cuenta que es algo que en verdad se necesita para realizar la labor, porque en su conjunto la colectividad lo está reclamando.

De lo anterior, ahora podemos redefinir al grupo como un número determinado de personas que por lo general le reportan a un superior con el que deben de tener interacción, y a su vez deben tener cierto grado de interdependencia en el desempeño de sus tareas para alcanzar las metas de la empresa. Un equipo en la empresa Saturno debe tener un mayor compromiso con las metas comunes de la empresa, y a su vez un mayor grado de interdependencia e interacción.

A continuación se describen las características que deben de observar los grupos dentro de la empresa para la formación de equipos efectivos de trabajo:

- Un propósito claro. Deben de tener las metas o tareas, y el plan de acción perfectamente definido en cuanto al área que les corresponde, y cuales son sus tareas específicas para conocer en que parte de la empresa se ubican y la aportación que ejecutan.
- Informalidad. El equipo debe ser informal, debido a que los integrantes de los grupos más importantes se ubican en la elaboración del pan, deben estar cómodos y relajados para el mejoramiento y buen funcionamiento del grupo.
- Participación. Los grupos deben ser participativos en cada área, de esto depende que el grupo trabaje coordinadamente en cada área de producción.
- Desacuerdo. Hay que tratar de evitar el conflicto y reprimenda que se pueda observar dentro de un grupo cuando hay desacuerdo y tratar de encauzarlo hasta que existe un consenso de todo el grupo.
- Autoevaluación. Cada grupo de trabajo de cada área debe examinar periódicamente cómo esta funcionando, y conocer la parte en la que existen deficiencias de su producción o la calidad del producto que elabora.

El grupo de trabajo de producción en la empresa debe servir para realizar una tarea compleja e interdependiente, que a una sola persona le sería muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes como es la elaboración del pan, no es factible que un grupo amase el pan, otro los elabore, y que otro lo coloque en el horno.

El grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre personas operativas y directivas es muy dispersa, también el grupo puede servir para desempeñar funciones de coordinación o vínculo entre los diferentes departamentos de la empresa cuya labor es de cierto modo interdependiente.

Por último el grupo puede servir como mecanismo para resolución de problemas cuando se trate de introducir un nuevo producto, la interacción con los miembros del grupo, ya que cada uno poseen diferente información de acuerdo a su experiencia y a la evaluación que pueden dar de las posibles alternativas de solución. El grupo se puede utilizar también para facilitar la implementación de decisiones que se tomen desde la gerencia, y como medio de socialización o entrenamiento para el personal de nuevo ingreso.

Cada miembro de la empresa trae consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buena medida.

Los grupos son ante todo, un medio para satisfacer las necesidades de afiliación como la amistad, apoyo moral y afecto. Son esencialmente un medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y mantener el autoestima de uno mismo, establecen y se comprueba la realidad social con los grupos, ayudan a reducir la inseguridad, ansiedad y sensación de impotencia, En conjunto el grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cuál sus integrantes pueden resolver los problemas o tareas del grupo, pero nunca los de la empresa.

Una de las aspectos clave en la dinámica de los grupos es que el proceso que los grupos utilizan para trabajar (los patrones de comunicación, los métodos para toma de decisiones, las técnicas para resolución de problemas, las normas, los sentimientos y percepciones interpersonales, los gustos, etc.) no siempre es pertinente para la realización de una tarea.

Como ejemplo de procesos de tarea es impulsar el desarrollo del grupo y fomentar nuevas plazas dentro del grupo.

Por otro lado los procesos interpersonales son cuando alguien del grupo desea saber a quien le gusta del grupo o conocer quien le gusta a quien en el grupo.

3.2- FORMACIÓN Y CONDUCCIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Como ya se analizó no existe razón aislada que explique porqué las personas se unen a un grupo², pero podemos afirmar que el grupo de trabajo se crea para alcanzar una meta que es mucho más difícil de lograr que si la buscara una sola persona. En ocasiones una actividad particular requiere el trabajo de varias personas, como es la elaboración de pan; se debe reunir talentos, conocimientos o fuerzas para sacar adelante el trabajo. En estos casos la empresa debe de usar un grupo formal para que responda en el proceso de producción que es continuo y donde no debe de haber grupos informales que realizaen el trabajo.

Los grupos laborales no están solos, forman parte de una organización mayor en este caso la empresa. Por lo tanto todo grupo de trabajo está sujeto a las condiciones externas que se le imponen. El mismo grupo de trabajo cuenta con una serie de recursos concretos que definen su posición (biscocheros, franceseros y reposteros). Esto incluye elementos como la inteligencia y la motivación de sus miembros. Además se cuenta con una estructura interna que define los papeles de los integrantes como son los expedientes de puesto de la empresa, y las normas de la empresa a través del reglamento general y las descripciones de cada puesto.. Todos estos factores, los recursos y la estructura de los miembros del grupo, definen los patrones de interacción y otros procesos del grupo.

CONFLICTO

Conflicto según Robbins³, es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses. Una corriente afirma que los conflictos se deben de evitar; indican que el grupo no funciona bien, en una posición tradicional. Otra corriente que es la posición de las relaciones humanas dice que los conflictos son resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no siempre son malos, sino que pueden ser una fuente positiva que determine el rendimiento del grupo.⁴

En lo más reciente encontramos que no sólo se propone que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo, sino que explícitamente argumenta que para que un grupo se desempeñe de manera efectiva es imprescindible que exista cierto grado de conflicto. Esta corriente se le conoce como posición interactiva.⁵

La posición interactiva no propone que todo conflicto sea bueno. por el contrario algunos conflictos refuerzan las metas del grupo y mejoran su rendimiento; son formas funcionales, constructivas de los conflictos.

² Ibidem, p. 394

³ Ibidem, p.461

⁴ K.W. Thomas "Conflicto y negociación en los porcesos organizacionales" Psicología Organizacional, 2a. ed. vol.3 Palo Alto C.A. Ed. L.M.Hough

⁵ P.B. Carroll IBM Employees 29 Mayo 1991

3.3 COMUNICACIÓN

La comunicación puede influir de manera vertical o lateral, la dimensión vertical se puede dividir en ascendente o descendente.

La descendente es la que fluye de los directivos y jefes de departamento a operativos y encargados de cada grupo. Los directivos deben de asignar metas, instrucciones, labores, señalar problemas que requieren atención e informar de la políticas, procedimientos y cambios a los grupos.

Ascendente, fluye hacia niveles más altos de la empresa. En este punto es importante colocar buzones de sugerencia, encuesta de actitud de los empleados y quejas en cuanto al servicio.

Lateral, cuando la información se da entre los miembros del mismo grupo de trabajo, del mismo nivel con otros grupos del mismo nivel o personal en el mismo escalafón horizontal. esta comunicación facilita a la empresa la coordinación entre los grupos y ahorra tiempo.

Estas relaciones se crean para ser de manera informal con el objeto de generar un corto en la jerarquía vertical y acelerar la acción. Hay que tomar en cuenta que esto puede provocar conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales; cuando el personal omite o pase por alto los directivos para realizar las cosas, o cuando los directivos descubran que se han tomado medidas o decisiones sin su consentimiento.

3.4- TOMA DE DECISIONES

Es necesario que exista una buena comunicación en la empresa para que cuando se tenga que tomar una decisión de grupo sea la más acertada. El que los empleados tomen una decisión en grupo requiere que cada uno de los miembros del grupo transmitan su opinión. Aunque la empresa Saturno sea mediana el hecho de que existan grupos de trabajo y que los empleados tengan la oportunidad de externar su opinión, es factible que exista la toma de decisiones en grupo.

La toma de decisiones en grupo es una herramienta muy importante , que la empresa debe de tomar en cuenta porque a veces cuando existen problemas que involucren a los grupos, resulta mejor si el grupo externa su opinión o toma decisiones para la solución del problema.

Las ventajas que se obtendrán de la toma de decisiones en grupo:

- Existirá mayor información; al apostar cada uno de los empleados su opinión el proceso de decisión es mayor
- Se podrán recabar mayor cantidad de opiniones. Se pueden considerar más puntos de vista y alternativas de cada integrante del grupo.
- La aceptación de una solución será mayor por parte de cada uno de los miembros; muchas decisiones fracasan después de tomadas porque las personas no aceptan la solución. Se necesita que el resultado de una decisión sea apoyada por todos los miembros y que exista consenso.
- Se da la oportunidad a los empleados que demuestren su creatividad para la toma de decisiones y la solución de problemas.

Después de analizar las ventajas que obtendría la empresa si implementara la toma de decisiones en grupo, se debe de tomar en cuenta las posibles desventajas que se pueden presentar.

La toma de decisiones en grupo requieren de mucho tiempo, desde el momento de integrar a un grupo, y si la interacción en el grupo es ineficiente, el grupo tarda más en dar una solución. También existe presión para adaptarse al grupo, el personal puede observar una actitud conformista con tal de ser aceptado en el grupo. Existe siempre cierto dominio de uno o unos cuantos miembros del grupo, que dominan la decisión, ya sea por la antigüedad en la empresa o por la personalidad que demuestran, si el dominio es ejercido por personas de poca o regular capacidad, la eficacia del grupo en general se verá afectada.

La empresa Saturno maneja dentro de sus políticas que todas las decisiones tomadas a buen juicio por todos los integrantes de la empresa serán siempre apoyadas por la dirección, salvo que exista alguna clase de mala intención o dolo. Por lo que debe de tomar en consideración los puntos mencionados anteriormente en cuanto a la toma de decisiones en grupo por las características que presentan este tipo de decisiones.

Hay que tomar en cuenta que muchas veces las personas que se incorporan a un grupo, por la presión de adaptarse e integrarse al grupo, no evalúan bien sus opiniones o tienden a exagerar sus posiciones en cuanto a un problema específico. En ciertas ocasiones domina la cautela y las opiniones suelen ser conservadoras, sin embargo es más frecuente que se tiendan a los riesgos. Por lo anterior es necesario que cuando se pida la opinión a un grupo o ayuda para la solución de un problema al grupo se evalúe correctamente las posibles soluciones recomendadas por el grupo.

3.5- LIDERAZGO, MANDO Y SUBORDINACIÓN

LIDERAZGO -

El liderazgo en la empresa es una característica importante para el personal de la empresa, que deben ejercer los directivos de Saturno, se debe de ejercer cierta influencia a los miembros de la organización.

En la empresa se puede ejercer un poder legítimamente sancionado por los directivos; es decir se puede recompensar o castigar a los miembros que no se apegan a las directivas, reglas, ordenes o políticas de la empresa.

El papel de liderazgo que deben ejercer los directivos es un factor de importancia para el grupo y la empresa en general. La persona que se convierta en administrador de la empresa es considerada generalmente como un miembro respetable que ayuda al grupo a alcanzar sus metas, capacita a los miembros para la satisfacción de sus necesidades, Y debe de incorporar valores al grupo.

Cuando se toman decisiones en conjunto, el líder debe de representar el punto de vista de todos al interactuar con los encargados de todas las áreas. Por último el líder debe de ayudar en los conflictos grupales o personales, y se debe de preocupar por mantener al personal como una sola unidad funcional.

El jefe puede ser informal con el personal y cambiar cuando una situación lo amerite en un momento en particular. Para mantenerse como jefe en cualquier circunstancia, la persona debe de tener los conocimientos y destrezas necesarios para ayudar y guiar a la empresa hacia el cumplimiento de sus tareas. Esto va a depender de que se tenga a la persona indicada para la situación inmediata y un grupo capaz de responder en cualquier circunstancia.

Un líder eficaz debe ser capaz de cumplir metas, individuales, grupales y a nivel de toda la organización.

Los integrantes del consejo directivo deben de supervisar directamente a los gerentes de la panificadora. ya que si existe un problema menor entre el personal operativo, este debe de ser resuelto por los gerentes, y no por el consejo directivo que se distrae de sus tareas específicas como son: supervisar el trabajo de los gerentes, de la panificación, secretaria y auxiliares, proporcionar la información contable, documentos o dinero que se requiera para cumplir obligaciones fiscales; así mismo revisar los salarios de los trabajadores semestralmente, resolver los problemas laborales mayores que se presentan, y proporcionar la documentación y los pagos con el sindicato y diversas instancias gubernamentales.. El administrador debe ser capaz de resolver los problemas menores que se presenten con el personal operativo sin involucrar al consejo directivo, pues cada área debe de tener bien especificadas sus actividades a realizar.

MANDO

Las exigencias y los procesos de la organización motivan la formación del mando. La relación de autoridad entre la gerencia de una área específica de la empresa y el personal operativo, constituyen un grupo de mando

El mando está especificado en el organigrama de la empresa. Se hace la diferenciación en la empresa de un organigrama estructural, donde formalmente se establecen las áreas funcionales de la empresa en un consejo directivo, seis subdirecciones y dos subgerencias; y un organigrama de puestos formado por una dirección general, seis encargados de puesto y el personal de apoyo.

Cabe hacer notar que en los dos organigramas propuestos existen dos áreas a nivel staff; en el organigrama estructural existe la unidad de apoyo técnico en contabilidad, y en la subdirección de nuevos proyectos una unidad de apoyo técnico que es apoyada por los miembros del consejo directivo.

En el organigrama de puestos se especifica como unidad de apoyo contable para pago de obligaciones, dependiente de la dirección general, y en el área de nuevos productos como personal de apoyo para la toma de decisiones compuesto por la misma dirección general.

Puede ser que el personal operativo no aspire a participar en una decisión de mando, pero la participación activa por parte del personal es requisito indispensable para el éxito de programas de desarrollo de la empresa.

Hay que recordar que cada persona en la empresa es individualmente distinta por lo que las gerencias o consejo directivo indistintamente deben de lograr una motivación notable entre los empleados tratandolos en forma distinta y nunca en forma general.

SUBORDINACIÓN

El administrador debe de dedicar un tiempo efectuando juicios respecto a la adaptación entre los individuos de la empresa, estos juicios generalmente se encuentran bajo la influencia de características individuales. Tomar decisiones sin poseer cierto conocimiento de las personas es peligroso y puede tener consecuencias irreversibles para la empresa.

Las principales características como ya se analizaron anteriormente y que influyen en la eficacia de la empresa son: percepción, actitudes, personalidad y conocimiento. Cada uno de estos factores influye en la conducta de todos los individuos, se perciben a las personas de manera distinta, se forman actitudes respecto a los demás y a la empresa, tienen una estructura de personalidad y aprenden mientras trabajan. El personal ingresa a la empresa a edades y culturas diferentes, con destrezas variadas, en diferentes momentos de sus vidas, y por lo tanto con diferentes perfiles conductuales.

El administrador que ignore las características mencionadas anteriormente se verá envuelto en prácticas que obstaculizan el logro de las metas, tanto de la empresa como metas personales.

Hay que recordar que muchas de las actitudes y conductas del individuo se han desarrollado mucho antes de que ingrese a la empresa¹. El administrador en algunos casos puede moldear o reconstruir en favor de la empresa un programa de diagnóstico y evaluación y modificación de los individuos.

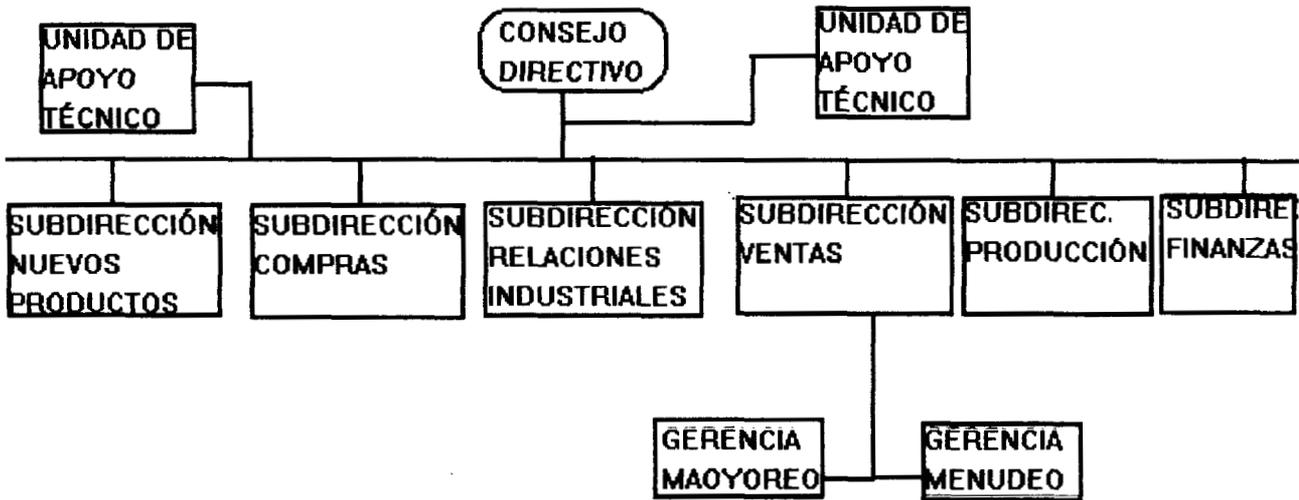
El administrador que logre estos cambios conductuales debe de considerar un éxito en el contexto de la empresa, y debe de ser reconocida su labor en favor de la empresa.

Por lo anterior hay que recordar que la empresa tiene su propia cultura y debe de buscar la adaptación de sus empleados por medios como la capacitación, del mismo modo los empleados también escogen de cierto modo la cultura empresarial que prefieren como ambiente de trabajo y están dispuestos a adaptarse durante los primeros meses de trabajo, cuando desean ser aceptados por la empresa y el grupo de trabajo.

¹ Como contraejemplo, en el ejército se exige para ingresar una edad máxima en la que el individuo todavía no define bien sus conductas y actitudes, y es propenso a ser formado a una severa disciplina. Desde una edad muy temprana a un soldado se le enseña a obedecer y respetar a sus superiores, por lo que casi no existe problema para formar a un soldado a edades muy tempranas.

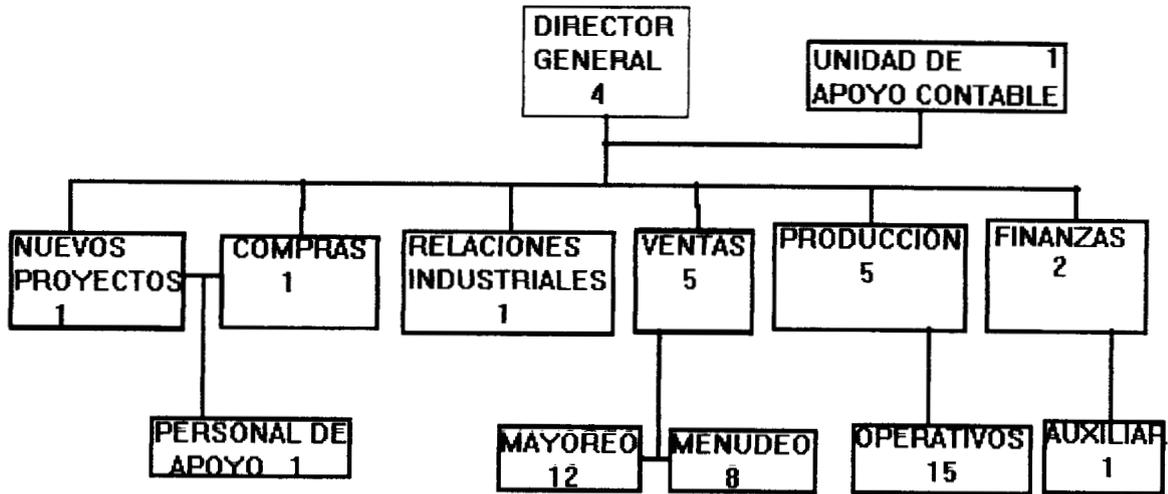
PAÑIFICADORA SATURNO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



PANIFICADORA SATURNO

ORGANIGRAMA DE PUESTOS



CAPITULO 4

CONSULTORIA PARA EL CAMBIO

El papel en operaciones técnicas que desempeña un especialista externo, gracias a sus conocimientos y aptitudes, es de gran utilidad para la empresa. ya que puede aportar información, fruto de su experiencia; o bien una asesoría o servicio. Su papel consiste esencialmente en hacer algo para y al sistema de la empresa.

4.1 CONSULTORIA EXTERNA E INTERNA PARA EL CAMBIO.

Un especialista sea interno como externo a la empresa desempeña una función vinculada con la empresa. Dicha función tiene como objetivo:

- Ayudar a la empresa a comprender su condición actual
- Ayudar a determinar en que áreas es conveniente efectuar cambios
- Facilita la transformación de conductas antifuncionales del personal, en una nueva más funcional.

Los principales problemas detectados a nivel de especialista en Alimentos Saturno y que se pueden tomar como posibles diagnosticos de causa fueron:

- Se encontró una forma inadecuada de distribución de la autoridad, es demasiado difusa y muy centralizada. El encargado de la panadería reconoció algunas veces haber recibido ordenes diferentes para un mismo problema por parte de del directivos de la empresa, además de que no está bien definida la forma de delegar responsabilidades.
- En algunos pedidos de pasteles o pan, no hubo entrega a tiempo del pedido por falta de comunicación entre la cajera y el encargado, y algunas veces por parte del encargado de repostería.
- Existe una incompatibilidad entre las realidades externas y la situación, tal como la percibe el cliente. Se detectó un problema grave por la falta de morralla para dar cambio a los clientes.
- Hay una falta de claridad y empeño para alcanzar las metas. Cabe recordar que las metas son los fines esenciales o directrices que define la razón de ser, naturaleza y carácter de una empresa¹. Cuando hay propuestas para cumplir la meta de expandir el mercado, no están bien definidas las directrices para lograr la meta.
- Hubo incapacidad para formular decisiones y para ordenar la forma de actuar algunas veces. Cuando hay devolución de pedidos, el encargado algunas veces no acertó decidir que hacer, y como subsanar la falla. Esto a conducido a que se corten pedidos y se generen gastos por pedidos rechazados.

¹ Munch Galindo, García Galindo, Fundamentos de Administración Ed.. Trillas, Méx. 1989

Un especialista es capaz de actuar de diferentes formas dentro de la empresa para resolver los problemas que se presenten en la misma

Entre las formas de actuar dentro de la empresa se encuentra la recopilación y análisis de datos, escudriñar las perturbaciones, actuar como un lazo de unión, formar equipos y adiestrarlos, ayudar a resolver conflictos y la creación de un ambiente adecuado de trabajo.

El consultor para actuar dentro de la empresa cuenta con el apoyo de la consultoría de procesos.

Los directivos y encargados muchas veces desconocen que están mal y el consultor externo ayuda a diagnosticar cuales son en realidad sus problemas. Todos en la empresa tienen la intención constructiva de mejorar las cosas dentro de la empresa, pero necesitan la ayuda de un consultor para saber específicamente que hay que mejorar y como hacerlo. Además puede ayudar las propias fuerzas y debilidades de la empresa, para ser más eficaces.

Si se desea un cambio a fondo en la empresa el consultor necesita un estudio exhaustivo que requiere mucho tiempo, aprender como está estructurada la empresa, y trabajar en conjunto con los miembros de la empresa con más antigüedad.

Como se ha desarrollado en esta investigación, hay que conocer las dificultades que genera la consultoría.

Puede ser que el área o departamento a analizar se resista a revelar información que probablemente necesite el consultor, ya que al ser interrogado el encargado oculte información perjudicial por temor a revelar problemas de los cuales podría ser parte de la causa.

Y por el contrario si el encargado ve en esto una oportunidad para quejarse exagerará los problemas, deformándose la información.

La esencia de la consultoría de procesos es que la empresa aprenda a ver por si sola el problema, y que participe de una manera comprometida en la elaboración del diagnóstico y solución de los problemas de la empresa.. Esto a su vez ofrece la ventaja de que los encargados puedan en un futuro ir solucionando los problemas que se vayan presentando, ya que los conoce.

La consultoría en términos generales resulta muy onerosa, por lo que se debe determinar la magnitud de los problemas que se presentan en la empresa. Aunque resulta cara la consultoría, se debe de balancear el alcance que tenga el diagnóstico del consultor que resulta un trabajo muy complicado y al final se obtienen más beneficios de su diagnóstico que costos de una consultoría de procesos.

Los esfuerzos de cambio de la consultoría, están vinculados a los siguientes procesos para la empresa:

- Obtener un diagnóstico; se examina la necesidad de cambio y el estado de la empresa.
- Plan de estrategia; se desarrolla un plan para el mejoramiento de la organización de la empresa, incluye las actividades a iniciar, el orden que deben llevar y los recursos necesarios.
- Educación; se emprende un esfuerzo educativo para el personal en lugar de estar orientado a la acción
- Evaluación; se valoran constantemente los efectos de la implantación de un programa de cambio de la organización de la empresa.

Con lo anterior se puede establecer que la consultoría ayudará a la empresa a resolver conflictos. Los conflictos son inevitables en cualquier empresa, no por la maldad del personal, sino porque cada individuo dentro y fuera de la empresa se comportan de manera diferente.

Cada persona juzga las cosas de diferente manera. Un consultor ayuda investigando si son eficientes las normas, reglamentos y políticas de la empresa para apagar las deserciones y arreglar los casos en que los desacuerdos trascendentales del personal de la empresa puedan someterse a confrontaciones enfocadas claramente. El consultor en la empresa no dará decisiones en los conflictos sino ayudará al arreglo para que exista una cooperación más amplia entre todo el personal de Saturno.

Hay que recordar que la consultoría externa no es parte integral de la empresa, sino que se contrata para detectar fallas. Esta condición externa es un valor activo que puede utilizar al tener una visión más amplia y diferente de lo que es la empresa, la cual es muy diferente a la visión de las personas que forman parte integral de la empresa, como son los directivos, encargados, cajeras, etc.

4.2- CAMBIO Y MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Cualquier cambio ha de ir probablemente en contra de ciertos intereses que se suelen crear en cualquier empresa. Hay un sentimiento de que existen derechos de circunscripción, que se suele dar en el personal con más tiempo en la empresa los cuales oponen inmediatamente una barrera efectiva contra perturbaciones.

Las ideas de cambio que son perturbadoras se van tamizando dentro de la comunicación que existe en la empresa en sentido ascendente. Pero el mando se halla centralizado en lo alto de la estructura de la empresa, es indispensable que los gerentes y encargados apoyen una idea para que ascienda hasta convertirse en innovación

Una alternativa para liberarse de la oposición a un cambio es ocultar la innovación que se pretende desarrollar al personal operativo. Los encargados y gerentes deben de tener ideas o iniciativas para la innovación efectiva. El apoyo de la dirección general es indispensable para la implantación de una idea innovadora, aunque de ningún modo basta para asegurar su implantación. Sólo cuando se atraviesa por una crisis en la empresa es cuando las innovaciones más radicales se deben de adoptar y se pueden poner en marcha con más facilidad.

En el área de producción es necesario conocer los posibles defectos que se presenten a la hora de elaborar el pan, y tratar que el personal participe en la solución de los problemas derivados en las condiciones que se presentan al elaborar el producto.

En el cuadro siguiente se trata de exponer las causas por las que el pan presenta defecto y se dan los posibles remedios para lograr un mejoramiento y cambio en el área de producción, así como también las características que debe observar el lugar donde se ofrecen los productos y en general las áreas que tiene a la vista el cliente para la compra de los productos.

A continuación se presentan los posibles defectos del pan y sus posibles remedios:

DEFECTO	CAUSA	REMEDIO
Forma plana y larga del producto	La masa ha fermentado demasiado, harina débil, exceso de vapor.	Reducir el tiempo o utilizar una temperatura más baja.
Volumen insuficiente, forma irregular, coloración irregular.	Fermentación muy breve, pasta muy firme, horno muy caliente, vapor insuficiente.	Dejar fermentar más la masa, preparar la masa más blanda, bajar la temperatura del horno, dar más vapor.
Masa glutinosa.	Masa muy blanda, nula cocción, horno muy caliente, harina germinada	Masa más firme, mejorar la cocción; rebajar la temperatura del horno, fermentación breve, pero enérgica, mezclar la harina con otra de mejor calidad.
Coloración irregular de la masa.	Moldeado irregular, masa amasada o fermentada muy fría, por lo que no se ha desarrollado bien en el horno.	Moldear el pan más regularmente, fermentación lenta temperatura de la masa 24-26 grados centígrados.

Exteriormente el pan puede presentar un color claro o excesivamente oscuro que puede ser imputable a un defecto en su elaboración debido a una cocción muy baja, excesiva dosis de levadura o a una fermentación muy prolongada.

También el empleo de harina o levadura de mala calidad puede ser la causa de colores anormales del producto.

En conclusión se puede afirmar que los defectos encontrados en el pan son imputables a errores técnicos de los panaderos o al empleo de materias primas no idóneas y se acentúan cuando varias causas coinciden.

4.3- EQUIPAMIENTO Y PRESENTACIÓN

La revalorización del pan, ocurrida en los últimos años, después de que su consumo se redujo, se ha producido gracias a las intervenciones fundamentales realizadas por las panaderías:

- El mejor conocimiento del producto desde el punto de vista nutricional
- Relanzamiento del pan tradicional (regionales dietéticos, integrales, etc.)
- Una mejor presentación en locales idóneos.

Es importante que en la empresa, si piensa reestructurar su área de ventas conozca los principios aplicados para la decoración de la panadería.

EL objetivo fundamental de una decoración moderna en la empresa, es conseguir una mejor visualización del producto. Evidentemente esto debe unirse a un producto de aspecto atractivo y de gusto igualmente óptimo. La venta de pan en un establecimiento bien decorado no se puede separar de la presentación de un producto de elevada calidad.

La falta de uno de estos dos factores perjudica de manera definitiva el éxito comercial de la empresa con una disminución de sus ventas.

Cada operación de decoración es fruto de las necesidades precisas de los clientes. En la panadería donde se realiza la venta del pan y otros géneros afines, se debe tener presente los siguientes aspectos:

- Espacio disponible y ambiente
- Accesibilidad y recorrido
- División de zonas según funciones
- Contenedores
- Calidad en los materiales de acabado
- Luz y colores del establecimiento.

La zona de acceso debe representar un foco de atracción y caracterizar el tipo de negocio. El espacio interior debe aprovecharse tanto a lo largo como a lo alto, se puede recurrir a galerías donde se pueden colocar contenedores que estén a la vista u ocultos por paredes aparentes.

El material tradicional para la decoración generalmente es la madera, que suele predominar tanto en la instalación estructural como en los detalles.

Otros materiales que se usan son el vidrio para estanterías, el mármol para mostrador, el travertino para base de vitrinas. La decoración de las vitrinas, puede elegirse entre rectilíneo, ondulado, curvilíneo o en semicírculo según la forma del establecimiento y el espacio disponible.

Además de la sistematización de los espacios, otro elemento importante para destacar los productos en venta es la luz: esta debe de proceder preferentemente de lo alto de un techo modular y de ser posible alojar una diferente gama de reflectores. Todos los productos deben de estar bien iluminados.

Para establecimientos con poca luz natural, la decoración debe ser muy simple y debe producir un ambiente de todo blanco. En este caso también se recomienda introducir estratégicamente espejos iluminados que permitan dar mayor sensación de amplitud y luminosidad.

También la disposición del pan se debe de hacer con racionalidad: las piezas de pan de forma alargada y las piezas de pan más grandes deben ponerse obligatoriamente en las estanterías de la pared o en grandes cestas, en cambio las formas quequeñas pueden ser colocadas en las estanterías-vitrinas o en la parte baja de los armarios.

En conjunto la decoración del establecimiento requiere como corresponde a la sencillez y tradición que acompaña a uno de los alimentos más antiguos, un ambiente que, explotando las posibilidades entre los diversos materiales, estilos, juego de luces y de color, responda de manera simple y práctica a las exigencias del personal que labora dentro de la empresa, a los dueños y en especial al cliente que va a comprar los productos en el establecimiento.

CAPITULO 5

PROCESO PARA EL CAMBIO

En el proceso de cambio se debe tener presente la intervención o las actividades planeadas para el cambio. La intervención es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. En la empresa la intervención son conjuntos de trabajos estructurados en los que el área escogida (individual, grupo o sistema total para alcanzar las metas) emprende una tarea con objetivos relacionados directa o indirectamente con mejoras en la empresa.

El objetivo de intervención en alimentos Saturno es para fortalecer y acelerar las conductas críticas deseables y/o debilitar las conductas críticas indeseables que se presentan en la empresa.

Es necesario para que la intervención funcione que los directivos tengan una necesidad sentida para el cambio, además de involucrar a los directivos y empresa en su conjunto en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.

Para considerar si se puede elegir una estrategia de intervención es necesario considerar y conocer las demandas de la empresa y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención.

La intervención en la empresa se puede enfocar desde el punto de vista de proceso o tarea. Es común que la mayoría de las empresas se ocupen del aspecto de tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo, como medio de aumentar su eficacia para el logro de sus metas. Pero centrarse sólo en esos aspectos es incompleto, ya que es básico entender los procesos que ocurren entre las personas y los grupos.

En el enfoque de proceso se pueden hacer consultas individuales de uno a uno con un miembro de la empresa, tiene gran importancia para los puestos considerados rutinarios. Se pueden formar equipos para mejorar y acrecentar la eficiencia del grupo.

En el enfoque de tarea se puede hacer un diseño del trabajo; va dirigido a afectar la forma en que se viene desarrollando el trabajo en la empresa, y puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la forma en que se realiza el trabajo. También se realiza un diseño para la empresa, dicho diseño consiste en realizar análisis y cambios a nivel de estructura, en la dirección general y en los responsables o encargados de cada una de las áreas. Por último se obtienen nuevos sistemas de administración, control o tecnología. Estas intervenciones están encaminadas a actuar sobre la administración de la empresa, sus recursos humanos, los materiales y las técnicas de elaboración de los productos, considerando el impacto que puede tener en los individuos.

5.1- CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA Y AL PERSONAL

Por lo anterior el cambio en Saturno se debe dar en rediseñar el proceso de producción, a través de tableros de control de gestión, que ayudarán a conocer las variables más importantes que involucran el proceso de producción.

Hay que recordar que el cambio es un nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. Todas las demandas de cambio provienen directamente del exterior de la empresa, o sea los clientes, el gobierno, la competencia, las nuevas tecnologías, las fuerzas del mercado y la sociedad en general. En ocasiones las demandas de cambio provienen del interior de la empresa como los nuevos productos lanzados por la empresa o productos obsoletos, una baja en la rentabilidad de la empresa, disminución de la fuerza laboral. Por lo cual es necesario comprender el cambio hacia que áreas va dirigido y si es al exterior de la empresa o al interior de la misma.

El problema de una adaptación al cambio concierne al diseño que la empresa emplee. Hay que revisar las estructura y que factores son factibles de cambio o necesitan cambiar.

El personal puede experimentar las siguientes consecuencias si se implanta un cambio en la empresa:

Quizá los empleados no experimenten ningún cambio en su posición dentro de la empresa por lo que su posición será neutral frente a un cambio., ya que no todos los puestos se alteran en un proceso de cambio. Por ejemplo los cambios que se realicen en el área de producción no necesariamente involucra al despido del personal que lo integra.

Los empleados que prevean un mejoramiento en su posición serán adeptos al cambio ya sea que implique más salario, promoción o premios. Además existe gran ansiedad y frustración entre algunos empleados en su situación presente por lo que cualquier cambio aparece como deseable.

Por último si las expectativas de una disminución en la posición dentro de la empresa se presentan, inevitablemente provoca resistencia. Las personas encargadas de la producción y encargados están en una alta posición respecto del personal operativo, y pueden considerar perturbador cualquier proposición de cambio. Estas personas pueden considerar que cualquier cambio será para empeorar su situación.

La resistencia de los casos anteriores se puede entender desde la perspectiva de costo-beneficio. En un cambio inminente en la empresa, el personal se puede sentir amenazado y la inversión hecha en los empleados puede ser desvanecida si son despedidos o degradados al ser transferidos, por lo cual los beneficios pueden perderse o verse disminuidos.

La centralización, definida como la concentración del poder en la toma de decisiones limitado a la dirección general es una característica que puede afectar el índice de un programa de cambio; Como en el lanzamiento de una nueva variedad de pan. También la formalización que refleja el grado en el cual los puestos y relaciones entre el personal de la empresa están especificados en las fichas de puestos, políticas y normas, afectan a un programa de cambio.

A través de tableros de control de gestión como programa de cambio se analiza el costo unitario de producción, mientras más eficiente sea un proceso, menor será el costo unitario.

En caso de existir conflicto entre el personal por la implantación de un modelo de cambio, lo más importante a una situación determinada es no adaptarse a una situación determinada. No hay que moldear una situación a caprichos propios para evitar conflictos. Se debe ponderar lo justo en un arreglo al implantar un cambio. Hay que tener en cuenta la relación que guarda la dirección con sus empleados a la hora de implantar un cambio.

5.2-TABLEROS DE CONTROL

Se proponen tableros de gestión, que son instrumentos de información cuya finalidad es permitir a los directivos reaccionar rápidamente, ante las fallas que presente la gestión productiva, o cualquier otra área de la empresa. La empresa requiere ser informada acerca de los elementos esenciales de su proceso productivo, o cualquier área funcional de la empresa, esto implica seleccionar un número reducido de información importante para el nivel de jerarquía de la dirección, esto con el propósito de reaccionar rápidamente y con prontitud y tomar acciones correctivas, así como anticipar los acontecimientos.

Los tableros propuestos responden a las necesidades antes mencionadas por los siguientes puntos:

- Son instrumentos de información a corto plazo
- Son elaborados en plazos muy breves
- Están centrados sobre factores clave de la empresa
- Se elaboran para cada centro de responsabilidad o cada área
- Permiten, de ser necesario, tomar rápidamente acciones correctivas.

La calidad del pan elaborado, el seguimiento del flujo de caja y de liquidez, la calidad de la fuerza de ventas, el volumen de ventas realizadas, y la satisfacción de la clientela, se pueden considerar factores claves para la evaluación y desempeño a través de los tableros de gestión. Estos factores clave deben de ser limitados en número, para que la información ascendente sea la más reducida posible. Es indispensable que cada responsable de área tenga a su disposición un tablero de control de gestión, para seguir de cerca la gestión que está realizando en su área específica. La implementación de los tableros necesita que la estructura de la empresa se encuentre bien definida, y que se delimiten muy claramente las responsabilidades de cada persona dentro de la empresa y de su área.

Los tableros de gestión se deben de construir partiendo del modelo que utilice a la dirección general, apoyándose en el principio piramidal de la empresa. La dirección general es la primera en definir los factores clave a nivel empresa en su conjunto y, entonces, determinar cuáles son las informaciones indispensables para seguir de cerca la puesta en marcha de la estrategia. Será entonces cuando tomando en cuenta estas informaciones, que los encargados o responsables de área que dependen directamente de la dirección general pueden elaborar sus propios tableros de gestión.

Estos tableros deben de incluir las informaciones que necesite la dirección general y aquellas que permitan seguir la evolución de los factores clave específicos de sus áreas consideradas clave. Los tableros de gestión de cada responsable comprenderá las informaciones requeridas por su superior y las que sean significativas de la gestión de su centro de actividad.

Los tableros de gestión debe de adaptarse a la estructura de la empresa existente. Por ningún motivo su implementación debe exigir un cambio en la estructura de la empresa, puesto que los responsables de cada área y el personal operativo podrían percibir a los ~~tableros~~ como una maniobra para modificar la estructura actual de la empresa, y estarían poco motivados para participar en su elaboración. Sin embargo sucede que la puesta en marcha de los tableros permite posteriormente detectar las fallas de estructura en la empresa, como por ejemplo el nivel de seguimiento de los factores considerados clave por la empresa. Pero, esto es una consecuencia de la implementación de los controles de gestión que ayudarán al mejoramiento de la empresa.

Los tableros de gestión son instrumentos de acción a muy corto plazo, se deben de establecer a la mayor brevedad posible; pueden ser semanales, quincenales o mensuales. Si se implementan tableros de gestión semanal la información se debe de presentar al lunes siguiente (más tardar el martes). Si se presentan quincenal o mensualmente, los intervalos de presentación deben ser de cuatro a ocho días hábiles después de fin de quincea o de mes.

Se deben de construir los tableros de tal manera que inciten a los responsables de cada área a que reaccionen rápidamente si aparecen variaciones importantes. Esto implica que las informaciones proporcionadas por los tableros se comparen con los estándares

Para la construcción de los tableros se debe atender primordialmente las siguientes etapas:

- Identificar los factores clave de la empresa
- Seleccionar los indicadores
- Organización de la colecta de información
- Construir y presentar los tableros.

Identificar los factores clave es, la etapa más difícil, exige una reflexión de los objetivos y estrategias de la empresa. En este caso uno de los objetivos está centrado en el área de producción de la empresa por lo que se elaboraron dos tableros de gestión para el área de producción y ventas de la empresa a manera de ejemplificar la forma de elaboración de tableros de gestión, y el vaciado de los datos.

Es conveniente explicar, los objetivos principales que la empresa ha especificado a todo su personal y a los responsables de las áreas. Los objetivos pueden referirse a los aspectos cuantitativos como porcentajes del mercado, ventas, costos, rentabilidad de la inversión, gastos de operación, etc.

Los objetivos pueden ser igualmente de tipo cualitativo, como el mejorar la calidad de los productos, ofrecer un mejor servicio o asegurar el aprovisionamiento de la materia prima.

Dentro de los objetivos de tipo cualitativo de la empresa se encuentran:

- Mantener un espíritu renovador aplicado a la imagen de la empresa, capacitando al personal para obtener nuevos enfoques y mejores resultados en las diferentes áreas de la empresa
- Implantar la idea que la empresa la conforman los dueños y los trabajadores y que el éxito o fracaso depende de todos.
- Fortalecer la imagen de la panadería dentro de la delegación y en la ciudad
- Elaboración de manuales de funciones, políticas y procedimientos en la empresa
- Posicionarse en el mercado obteniendo un lugar sobresaliente en el gusto del público consumidor mediante la calidad de la materia prima, almacenaje, elaboración de los productos y su presentación.
- Implementar un programa de capacitación para el personal

Los objetivos de tipo cuantitativo son:

- Incrementar los ingresos de la empresa a través de mayores ventas presentando un número de productos variados y mejor servicio tanto dentro como fuera de la empresa.
- Elaboración del estado de resultados financiero en el área de panificación.
- Calcular el punto de equilibrio de la empresa mensualmente.
- Introducir nuevos productos y variedades de pan en la empresa.
- Elaboración de un inventario inicial para un mejor control de las bodegas.

Es a partir de estos objetivos fijados por la empresa que se pueden detectar los factores esenciales de la gestión. En un primer análisis de estos factores clave puede desembocar en una lista interminable. Se hace necesario reflexionar, entonces, sobre la oportunidad de conservar uno de los puntos retenidos, a fin de eliminar eventualmente algunos y agrupar los restantes en cinco o seis como máximo.

En un tablero de gestión lo que interesa son los factores clave cuyo seguimiento puede hacerse a corto plazo. Por ejemplo, sucede frecuentemente que en las empresas consideran como factor clave, la formación (capacitación) de sus empleados. Entraría la pregunta de si se trata realmente de un factor clave correspondiente a un tablero de gestión. Y la respuesta sería más bien negativa, ya que es imposible medir a corto plazo su evolución y su impacto, sobre el mejoramiento de la empresa.

Una vez determinados los factores clave se necesita seleccionar los indicadores, que son la información cuantificada para dar cuenta de la evolución de un factor clave. La selección de los indicadores no es fácil ya que existen ciertos factores clave difícilmente medibles; es el caso de la satisfacción de la clientela. Casi ningún indicador permite medir con precisión la evolución de este factor clave.

Es necesario recurrir a un conjunto de sucedáneos, como pueden ser: número de quejas recibidas, retardos en la entrega, porcentaje de pan devuelto por los clientes, etc.

Por lo anterior los indicadores deben de usarse en periodos breves de tiempo y deben ser instrumentos de medida.

Una vez que los indicadores han sido seleccionados, hay que organizar la colecta de información que se puede desarrollar en las siguientes fases:

- Determinar la información necesaria para dar seguimiento a los indicadores
- Verificar si la información se puede obtener o existe dentro de la empresa
- Detectar la información faltante y buscar la manera de colectarla
- Establecer un instructivo, especificando la manera en que se debe obtener la información.

Obteniendo los puntos anteriores se podrá elaborar un tablero de gestión. Debe tener claridad ya que un tablero permite reaccionar de manera rápida ante las fallas que se estén presentando en la empresa.

Un tablero de gestión debe ser dinámico, proporcionar oportunamente la información pertinente para tomara medidas correctivas. Se debe de integrar a la empresa para facilitar la toma de decisiones en el corto plazo.

Finalmente como se ha desarrollado en el presente trabajo de investigación, se debe de tomar en cuenta las desventajas de implantar tableros de gestión. Lo que puede dañar a un sistema de tableros de gestión es que se vuelvan rutina y adopten un caracter mecánico y repetitivo por lo es necesraio drales un seguimiento adecuado para que realmente funcione al ir detectando fallas en la empresa e ir corrigiendo dichas fallas.

Esto permitirá que exista un dialogo permanente entre directivos y encargados en la búsqueda de acciones con el fin de eficientar a la empresa. Además el seguimiento de los tableros permitira a los directivos hacer que el personal acepte la implementación de un sistema de información que, de otra manera, resultaría fastidioso para el personal.

Por último la implementación de tableros de gestión tiene sentido solamente si es totalmente apoyada por la dirección general, ya que de otro modo su implementación no tendría razón, pues es en la dirección general donde se toman decisiones en la empresa.

TABLERO DE GESTIÓN

PARA ALIMENTOS SATURNO

CENTRO DE RESPONSABILIDAD: DIRECCIÓN GENERAL

FACTORES CLAVE	SUBFACTOR CLAVE	INDICADORES	ESTÁNDARES	RESPONSABLE	COMENTARIO
CALIDAD DEL PRODUCTO	Defectos	Porcentaje promedio de productos mal elaborados (para pedidos y venta al detalle)	%	Del área de producción	
		Número de devoluciones por semana	#		
	Devolución sobre pedidos	Porcentaje promedio de productos mal elaborados respecto a ventas y afectados por devolución.	%		
		Reclamaciones	Número de quejas por el producto mal elaborado	#	
SERVICIO A CLIENTES	Condiciones de crédito	Plazo promedio de crédito	Días	Encargado de Panadería	
	Plazo de entrega	Tiempo promedio entre la recepción y entrega de pedidos	Días	Cajera	
	Atención especial a los clientes	Tiempo de reposición del producto al cliente	Días	Encargado de producción	
CALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	Búsqueda de nuevos clientes	Número de visitas efectuadas a clientes potenciales		Vendedores y /o choferes	
	Visita a nuevos clientes	Número de nuevos clientes Visitas realizadas	#		

5.3- INDICACIONES DEL TABLERO DE CONTROL

El tablero que se presenta en las siguientes hojas, muestra la información más relevante de la empresa Saturno, con el fin de que sean analizados los datos semanalmente y se puedan tomar las acciones correctivas que sean necesarias. Para la elaboración del tablero fueron considerados como factores clave, los siguientes:

- Calidad del pan, se refiere a las cualidades o características necesarias para que el pan sea aceptado o comprado por los clientes.
- Servicio a clientes, es la atención que se dará al cliente para que este satisfecho con la compra realizada.
- Calidad de la fuerza de ventas, es la eficiencia del personal de ventas para conseguir nuevos clientes.
- Evolución de las ventas, son los ingresos que obtiene la empresa por concepto de ventas
- Inventarios, es la cantidad de materia prima que se utiliza para la elaboración del pan
- Consumos, se refiere a la cantidad que representa la materia prima sobre el volumen de ventas

La calidad del pan es medida en costales, ya sea de bizcochos o bolillos, considerando aquellos que no salen a la venta porque no tienen la calidad requerida, debido a que se encuentre quemado, roto, sucio, etc. Así como también por costales de pan que al ser exhibidos no se venden.

El servicio a clientes es medido a través de las quejas recibidas por los mismos, debido a que falten productos, haya colas largas en la caja o con las depachadoras, que no haya cambio y al buen o mal aspecto del lugar.

La calidad de la fuerza de ventas se mide a través de los clientes nuevos que se tengan cada semana y al número de visitas realizadas por la fuerza de ventas.

La evolución de las ventas, se observa dependiendo de los ingresos obtenidos por la venta del pan expresado en pesos.

Los inventarios se miden de acuerdo a la materia prima utilizada semanalmente: la harina y el azúcar en costales; el aceite y la leche en litros; la matequilla, el huevo y la levadura en kilos. Los consumos de materia prima se expresan en porcentajes que representan a estos sobre las ventas semanales.

Con la elaboración de tableros de control de cuatro semanas, se obtuvieron los datos que se muestran en las graficas presentadas más adelante, deben ser analizadas para observar si hubo variaciones importantes de una a otra semana, observando las variaciones presentadas y de ser su caso encauzarlas si bajo la productividad o hubo mucho desperdicio.

ALIMENTOS SATURNO

TABLERO DE GESTIÓN (SEMANAL)
CENTRO DE RESPONSABILIDAD: DIRECCION GENERAL

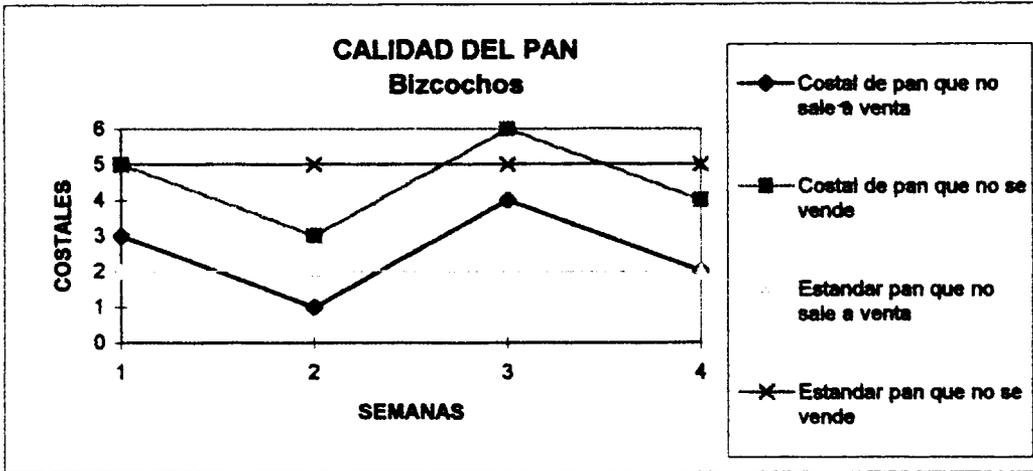
FECHA DE ELABORACIÓN:
ELABORADO POR:

FACTOR CLAVE	SUBFACTOR CLAVE	INDICADOR	ESTANDAR	RESPONSABLE	COMENTARIOS
1) Calidad del pan	a) Bizcochos	°Costal de pan que no sale a venta °Costal de pan que no se vende	2 costales 5 costales	Bizcochero Factores externos	A veces el producto se quema en el horno la harina viene muy caliente.
	b) Bolillo	°Costal de pan que no sale a venta °Costal de pan que no se vende	1 costal 6 costales	Francesero Factores externos	
2) Servicio a clientes	a) Quejas	°Faltante de bolillos para ofrecer al cliente	10 personas	Francesero	No hay buena comunicación
		°Colas largas en cajas	5 personas	Caja	
		°Retardo para despachar el pan	6 personas	Despachadoras	
		°No hay cambio	21 personas	Caja/Encargado gral.	
3) Calidad de la fuerza de ventas	a) Búsqueda de nuevos clientes	°Clientes nuevos	1 cliente	Vendedor	
		°Visitas realizadas	7 visitas	Vendedores/choferes	
4) Evolución de las ventas	a) Bizcochos	°Ventas expresadas en pesos	8.000	Encargado general	
	b) Bolillos	°Ventas expresadas en pesos	8.000	Encargado general	
5) Inventarios	a) Harina	°Cantidad en pesos de ingredientes usada por semana	1.400	Encargado de almacén	
	b) Aceite		100		
	c) Azúcar		400		
	d) Leche		300		
	e) Mantequilla		700		
	f) Huevo		840		
	g) Levadura		105		
6) Consumos	a) Harina	°Total de ingredientes sobre las ventas	18%	Encargado general	
	b) Aceite		1%		
	c) Azúcar		5%		
	d) Leche		4%		
	e) Mantequilla		9%		
	f) Huevo		11%		
	g) Levadura		4%		

FACTOR CLAVE: CALIDAD DEL PAN

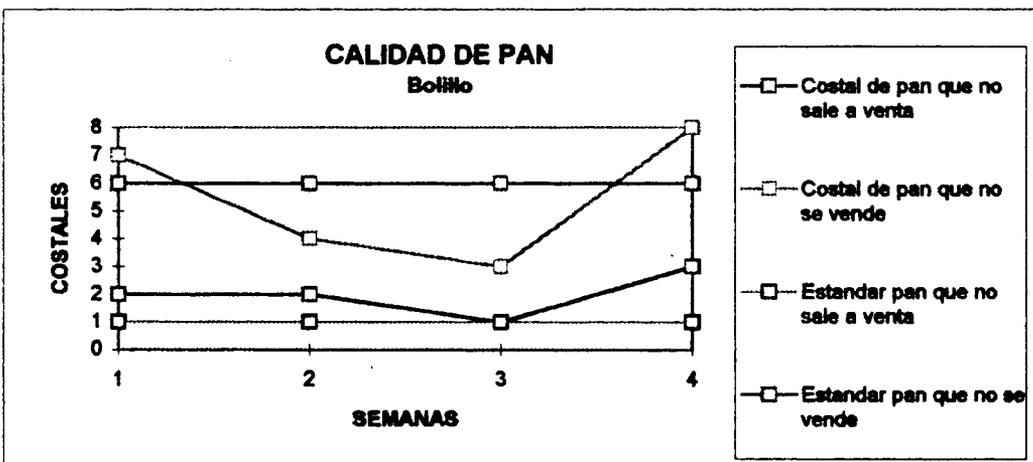
SUBFACTOR CLAVE: BIZCOCHOS

Concepto	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	ESTÁNDAR
Costal de pan que no sale a venta	3	1	4	2	2
Costal de pan que no se vende	5	3	6	4	5



SUBFACTOR CLAVE: BOLILLO

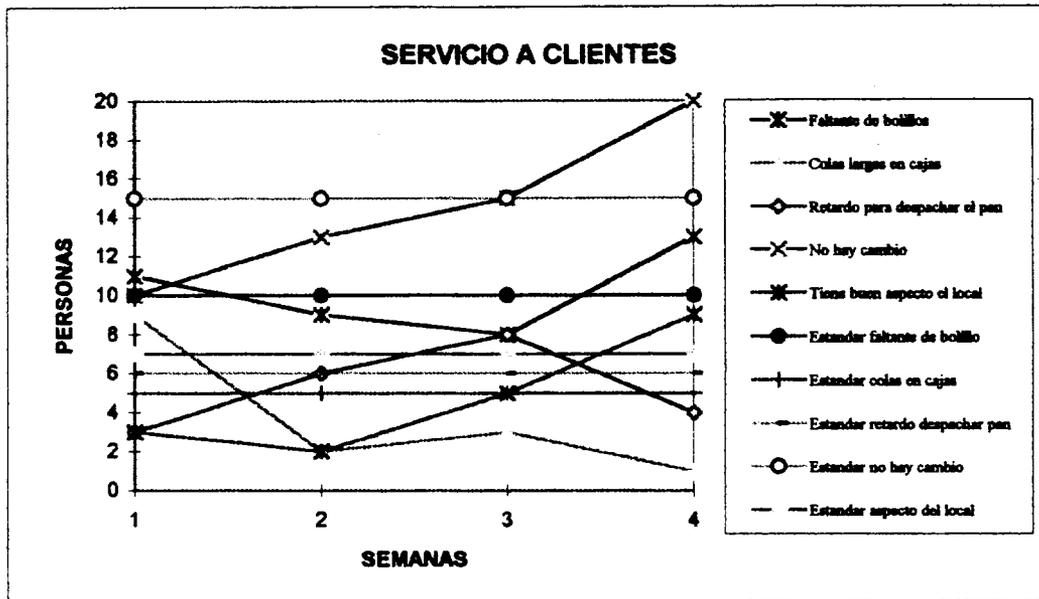
Concepto	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	ESTÁNDAR
Costal de pan que no sale a venta	2	2	1	3	1
Costal de pan que no se vende	7	4	3	8	6



FACTOR CLAVE: SERVICIO A CLIENTES

SUBFACTOR CLAVE: QUEJAS

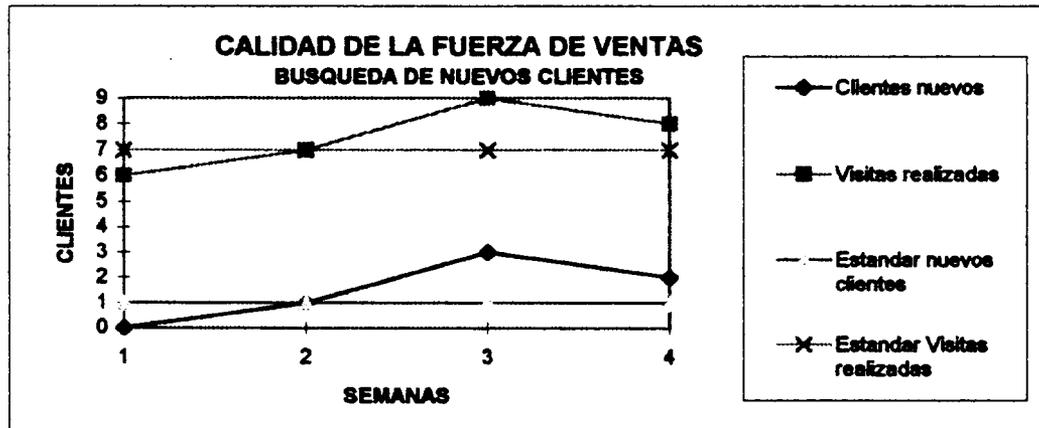
CONCEPTO	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	ESTÁNDAR
Faltante de bolillos	11	9	8	13	10
Colas largas en cajas	9	2	3	1	5
Retardo para despachar el pan	3	6	8	4	6
No hay cambio	10	13	15	20	15
Tiene buen aspecto el local	3	2	5	9	7



FACTOR CLAVE: CALIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO

SUBFACTOR CLAVE: BÚSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES

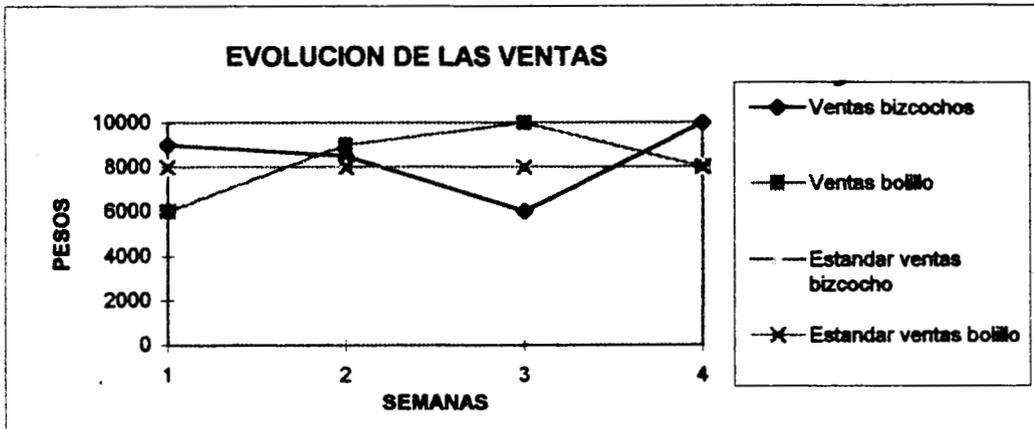
Concepto	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	ESTÁNDAR
Clientes nuevos	0	1	3	2	1
Visitas realizadas	6	7	9	8	7



FACTOR CLAVE: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

SUBFACTOR CLAVE: BIZCOCHOS Y BOLILLOS

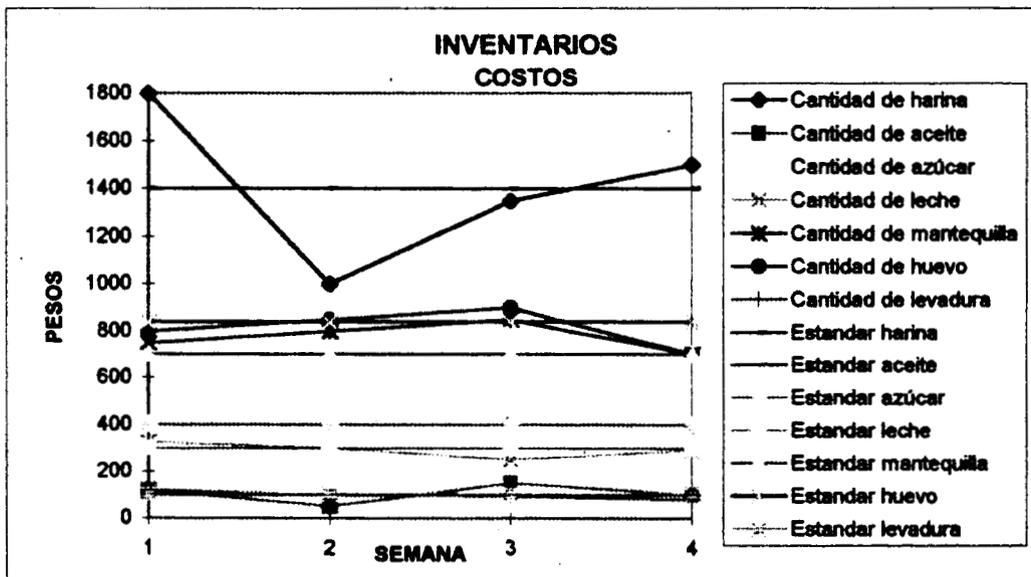
Concepto	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	ESTÁNDAR
Ventas bizcochos	9000	8500	6000	10000	8000
Ventas bolillo	6000	9000	10000	8000	8000



FACTOR CLAVE: INVENTARIOS

SUBFACTOR CLAVE: MATERIAS PRIMAS

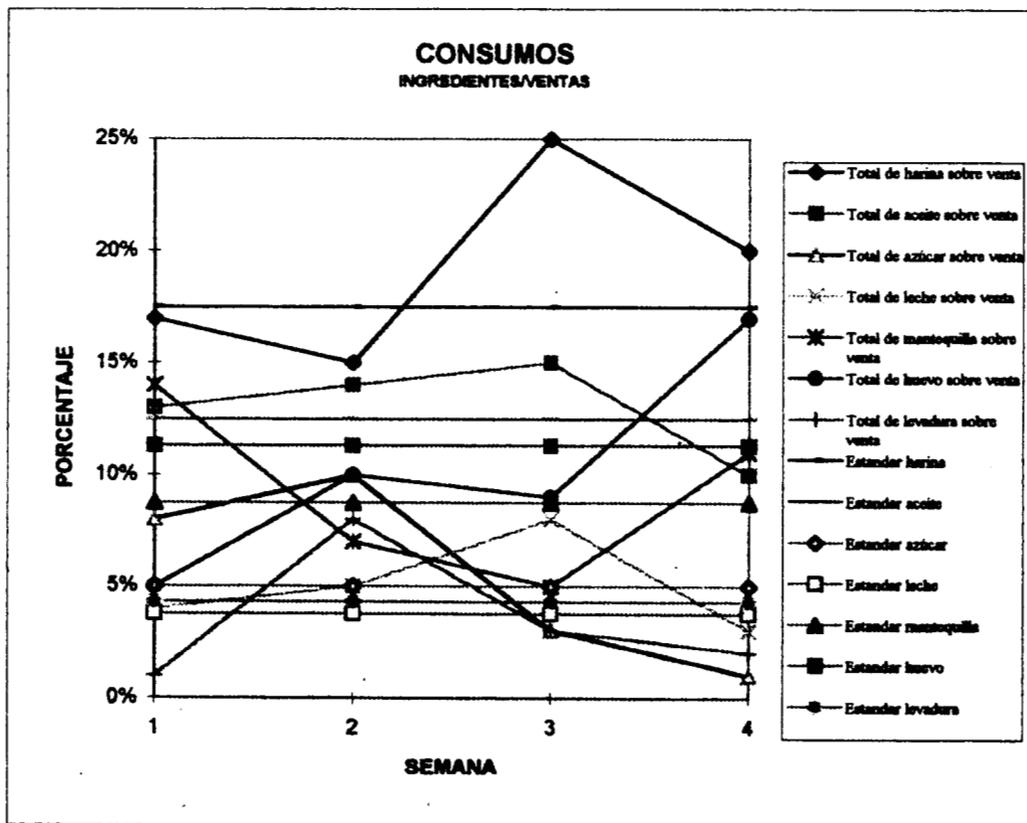
CONCEPTO (calculo en pesos)	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	ESTÁNDAR
Cantidad de harina	1800	1000	1350	1500	1400
Cantidad de aceite	120	50	150	100	100
Cantidad de azúcar	410	405	450	350	400
Cantidad de leche	325	300	250	290	300
Cantidad de mantequilla	750	800	850	700	700
Cantidad de huevo	800	850	900	700	840
Cantidad de levadura	120	100	95	80	105



FACTOR CLAVE: CONSUMOS

SUBFACTOR CLAVE: TOTAL INGREDIENTES SOBRE VENTAS

CONCEPTO (calculo en porcentaje)	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	ESTÁNDAR
Total de harina sobre venta	17%	15%	25%	20%	18%
Total de aceite sobre venta	13%	14%	15%	10%	13%
Total de azúcar sobre venta	8%	10%	3%	1%	5%
Total de leche sobre venta	4%	5%	8%	3%	4%
Total de mantequilla sobre venta	14%	7%	5%	11%	9%
Total de huevo sobre venta	5%	10%	9%	17%	11%
Total de levadura sobre venta	1%	8%	3%	2%	4%



5.4- ANÁLISIS FINANCIERO

Se propone un modelo de análisis financiero útil y accesible, donde se contempla la reexpresión de las cifras que presentan los principales estados financieros, así como la actualización de las cifras para efectos de compatibilidad con años anteriores.

Para poder aplicar un correcto análisis e interpretación de los estados financieros, es importante que como punto primordial se conozcan los antecedentes de la empresa Saturno, así como su constitución y un conocimiento amplio de las políticas establecidas.

El modelo parte de que los directivos o administradores que van a realizar el análisis e interpretación, deben de tener un amplio conocimiento de la empresa, conocer sus antecedentes, sus políticas, sus metas, y objetivos, así como su misión. Pero además debe de conocer su contexto, abarcando lo económico, financiero, político y social, ya que son variables que influyen directamente en los resultados financieros de la empresa Saturno.

Los estados financieros son el medio que se utiliza en las empresas para dar a conocer los resultados de sus operaciones, los cambios de situación financiera y la posición que guardan sus recursos al cierre del ejercicio. La información cuantitativa de los estados financieros debe ser proporcionada en términos generales de manera que permita a todos los usuarios o interesados tomar decisiones en relación a la empresa.

Los estados financieros de Saturno deben servir para poder evaluar el futuro de la empresa y poder tomar decisiones de carácter económico, con base en juicios sobre:

- El nivel de rentabilidad
- Posición financiera que incluye su solvencia y liquidez
- La capacidad financiera de crecimiento y del flujo de fondos.

Los estados financieros reexpresados son un modelo, el cual se debe usar con cautela, ya que puede sobreestimarse el valor de una empresa. Hay que tomar en cuenta el desconocimiento que tienen sobre la reexpresión de los estados financieros los dirigentes y encargados de la contabilidad en la mayoría de las empresas medianas. Esto provoca que, para la toma de decisiones se basen en cifras históricas a pesos corrientes o, ni siquiera se basen en ellos para decidir.

Un grave problema de la información contable es la imposibilidad de comparar las cifras debido a los problemas que presenta la inflación. Hay que mantener presente la importancia de realizar el análisis e interpretación de estados financieros sobre cifras constantes y actualizando cantidades de los estados financieros a una fecha determinada.



CAPITULO 6

ANÁLISIS DE LA EMPRESA.

La empresa es considerada como un organismo vivo con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo. Por eso al análisis se le denomina diagnóstico.

Es muy difícil pensar en la realización de un análisis integral de toda la empresa, por lo que normalmente se circunscribe a una área de la empresa. Por lo que el análisis es parcial.

Se pudo observar que el origen de los conocimientos, la formación y las inclinaciones de los directivos condicionan en gran medida la forma de examinar los problemas, el análisis está orientado por tal motivo hacia ese aspecto. El enfoque resulta entonces parcial por lo que también la obtención de conclusiones y la formalización de soluciones o cambios será de una forma parcial.

Por lo anterior, la necesidad de analizar a la empresa utilizando un cierto enfoque donde exige una forma de analizar la información, otra para procesarla y un criterio para obtener conclusiones y adoptar las soluciones adecuadas.

La aplicación del enfoque a utilizar en el análisis implica que se debe de abarcar con él mismo todos los aspectos de la actividad de panificación que realiza la empresa. Si se toma como un sistema a toda la empresa, se tiene un mejor argumento para que el análisis sea integral.

A continuación se analizan las políticas de calidad de la empresa:

- Todas las decisiones a tomarse en la empresa deben ser siempre a favor de está y en la medida de lo posible en igualdad de circunstancias para ambas partes
- Todas las actividades dentro y fuera de la empresa del personal perteneciente a esta deben realizarse con honestidad y respeto.
- Todas las decisiones tomadas a buen juicio por todos los integrantes de la empresa siempre serán apoyadas, salvo que exista dolo o mala intención. Dicho criterio se reserva para la dirección general
- Procurar con el máximo esfuerzo la satisfacción del cliente brindándole un ambiente agradable en las áreas de ventas, así como un trato cordial y amable por parte del personal y ofreciendo productos con calidad suficiente para satisfacer sus expectativas.

De las políticas anteriores se deriva un análisis elaborado durante la realización cotidiana de las labores en la empresa para conocer el grado en que realmente se cumplen los principios mencionados anteriormente.

Dentro de las decisiones tomadas en cuanto al lanzamiento de nuevos productos se encontró que las roscas de limón, las empanadas de atún y una variedad de pan propia de la empresa conocida como "saturnitos" no tuvieron éxito en la empresa. Esto se debió en gran medida a la falta de un estudio mínimo sobre los gustos de los clientes. Por otro lado la decisión de fabricar gelatinas dentro de la empresa y ya no comprarlas a otros distribuidores fué correcta, pues se han conseguido buenas ventas del producto.

Las actitudes del personal fuera de la empresa no se les puede dar un seguimiento total ya, que las personas al salir del trabajo tienen otra actitud diferente, como se analizó anteriormente, y no se puede influir a una persona sobre sus actitudes fuera del trabajo debido a diferencia que caracteriza a todos los individuos.

Las decisiones tomadas en colectividad en la empresa se pueden considerar benéficas, aunque se observó que no todo el personal participa en la toma de decisiones, y en algunos casos existe indiferencia.

En cuanto al esfuerzo por satisfacer al cliente, se observaron serias deficiencias. En una visita realizada de manera fortuita en la empresa se observaron las siguientes deficiencias que continuación se enumeran dichas deficiencias observadas en cuanto a la calidad del servicio y de los productos en venta:

Domingo de marzo 9:00 a.m.

- Se encontró el establecimiento sucio y con costales de pan frío en el pasillo
- Había poca variedad de pan para venta (pan dulce)
- No se había realizado limpieza en los exhibidores
- Se cancelaron tres ventas de pan por falta de morralla para dar cambio a los clientes.
- Se observó muy poca higiene en las empleadas que despachan el pan y las encargadas de acomodarlo
- La actitud y eficiencia de la cajera no fué la adecuada en ese momento, pues no ofreció soluciones en cuanto a la falta de cambio para los clientes y se limitó a decir que era responsabilidad del encargado que no existiera cambio en ese momento.
- Se observaron problemas por pedidos de pasteles que no eran entregados a tiempo, se cortan los pedidos y se generan gastos por no entregar el pedido a tiempo, ya que se tiene que hacer la entrega a domicilio de los pedidos que no salieron a tiempo. No existe delegación de responsabilidad sobre quien debe encargarse de los pedidos pues algunas veces son levantados por la cajera y otras veces por el encargado de la panadería.
- Por último se observó poca coordinación entre las diferentes áreas de la empresa. No existe una buena comunicación entre la cajera, el encargado y las empleadas.

De las deficiencias observadas anteriormente debe de haber una periodicidad a intervalos más o menos iguales de tiempo y repetir el análisis, además de evaluar la situación del momento, deducir la evolución de dichos problemas en el lapso transcurrido para posteriormente analizar los resultados que se obtengan de las medidas que se tomen para corregir dichos problemas.

Se debe de aclarar que las etapas del análisis, no están separadas netamente unas de otras sino que debe existir un plan integral para resolver los problemas.

Una autoeficiencia por la iniciación del cambio depende de un buen diagnóstico en el que se detallen correctamente los puntos fuertes y los puntos débiles del personal

La evaluación del desempeño es una apreciación del comportamiento del personal en la empresa y puede estar dirigida por el encargado de la panadería e incluso por el empleado mismo. Estas técnicas de evaluación del desempeño representan un medio para obtener datos e información que puede registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la empresa.

Es de suma importancia el papel que desempeña el encargado por lo que se debe analizar sus funciones y la forma en que puede ayudar al personal para implantar un cambio.

Dentro de sus funciones principales se encuentran:

- Checar las salidas de pan al mayoreo tanto a clientes como a choferes
- Corte de caja de ambos turnos
- Promoción de ventas fuera del local, en expendios, puestos, restaurantes, hoteles, micelaneas, etc.
- Ordenar el servicio de mantenimiento en hornos y máquinas cada tres meses y en caso se descomposturas de maquinaria tratar de dar solución inmediata.
- Verificar que los empleados de limpieza realicen correctamente su trabajo, así como el trabajo de choferes, empleados y puestos en general.
- Cumplir las funciones del segundo cundo este no se encuentre.
- Verificar que los productos terminados cumplan con las normas de control de calidad (peso, sabor, presentación, etc.).
- Calcular los sueldos del departamento de producción.
- supervisar los pagos al personal.
- Responder en todo momento del las fallas o problemas que se suciten en la producción, o en las deficiencias de los trabajadores inherentes al área de producción de la empresa.

Del análisis de funciones que desempeña el encargado de la empresa se establece que sus funciones son muy diversas y muy cargadas. Es necesario que estas funciones sean desarrolladas por una persona que tenga conocimiento de la administración, pues en los requisitos que pide la empresa para este puesto no se mencionan como requisitos estudios medios que son necesarios para desarrollar dichas funciones.

En el recuento de las responsabilidades que tiene el encargado, se establece que realiza funciones muy diversas que impiden que se desarrolle el trabajo de forma adecuada. Hace falta delegar responsabilidades entre el personal de la empresa y especificar los aspectos que pueden ser llevados por el encargado sin hacer de esto una carga extremadamente pesada de trabajo.

Se debe ser muy específico en las funciones que tiene que realizar dicha persona, porque no es muy viable que realice funciones de finanzas, producción, administración, control de calidad, ventas, etc.

Las funciones deben estar delimitadas a lo que el encargado puede desarrollar, pues aunque debe tener conocimiento de todas las áreas mencionadas anteriormente, no está rindiendo bien teniendo una carga de trabajo muy pesada y con un grado de responsabilidad muy grande que recae en una sola persona.

Quizá una persona pueda desarrollar todas las funciones que se piden al encargado, pero necesita de más preparación para poder desarrollar todas las funciones que se le encomiendan y debe ser bien remunerado, pues las actividades que realiza se equiparan con puestos que requieren de una preparación mayor por medio de estudios superiores. Aunque no es necesario esta última condición se puede en todo caso capacitar al encargado a través de capacitación y talleres relacionado con las actividades que realiza.

CAPITULO 7

AUTODIAGNÓSTICO

Para diagnosticar aspectos en relación con el personal en el trabajo y con otras personas se presenta el siguiente test para valorar como sienten, valoran y perciben los empleados que se ven afectados por posibles cambios en la empresa:

- ¿Cuál es la cantidad de trabajo que hago?
- ¿Que tan competente soy?
- ¿Cuanto es mi interes por el trabajo?
- ¿Que importancia le doy?
- ¿Cuantas son mis presiones de trabajo?
- ¿Como me afectan(estrés)?
- ¿Como es mi entorno físico?
- ¿Me gusta mi horario de trabajo?

Cuanto mayor sea la capacidad de iniciación por parte del personal para la innovación concreta, más favorable es la situación y existirá menor resistencia a la implantación del cambio. Como consecuencia se podrá implantar un cambio más profundo y con mayor rapidez.

PLANEACIÓN DE CARRERA

Se propone a la empresa una planeación de carrera que permite sostener e incluso incrementar la productividad real de sus empleados. Si es implantado un buen programa de desarrollo de carrera puede reducir la rotación de los empleados que ha llegado a ser según cifras de la empresa de hasta 50 a 60% en un sólo año y aumentar la productividad de los mismos. Una carrera es una secuencia de puestos que va ocupando una persona durante el transcurso de su vida en la empresa, esto no implica de ninguna manera progreso, éxito o fracaso. Cualquier puesto dentro de la empresa remunerado o no, durante un periodo largo de tiempo, puede constituir una carrera; además de labores formales de trabajo pueden incluir labores escolares, del hogar o de voluntario.

TÉCNICAS PARA AUTOEVALUACIÓN.

Para evaluar el desempeño del personal individual o colectivo existen técnicas para autoevaluación, que son apreciaciones sistemáticas del comportamiento de las personas en los diferentes cargos de la empresa. La evaluación puede estar a cargo del encargado de la panadería, de una comisión formada por la dirección general e incluso como se trató anteriormente por el empleado mismo. La evaluación representa un medio para obtener información que puede registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño del personal dentro de la empresa.

La empresa debe estar orientada hacia las personas, la medición del desempeño se basa en los resultados, ya que la exigencia nace por expectativas mutuas tanto de la empresa como del personal y si la revisión del trabajo es realizada por los mismos compañeros de trabajo, en lugar de emanar de la dirección general, que suele complicar la revisión, el incentivo para actuar es mayor.

En los expedientes de puesto de la empresa el empleado hace un análisis de sus propias características de desempeño y funciones diarias que realiza. Es un instrumento de evaluación y de fácil comprensión y de aplicación simple, pero se tiende a rutinizar los resultados, y reduce el desempeño a las labores cotidianas realizadas diariamente por el personal de la empresa. Por lo que su información es limitada.

AUTODIAGNÓSTICO EN LA EMPRESA

Dentro de las políticas y normas de la empresa, es necesario que la empresa evalúe cuál a sido su alcance y penetración para saber si va en buen camino o porque se ha desviado de los objetivos fijados. A continuación se enumeran la misión y objetivos iniciales que se fijó la empresa:

POLÍTICAS

- Manejarse con honestidad y lealtad en toda situación con la clientela, con los proveedores, con los trabajadores y en general con todos los miembros de la comunidad, que de alguna manera tengan contacto con la empresa.
- Buscar en todo momento mejorar la calidad de vida de las personas que contribuyen al funcionamiento y engrandecimiento de la empresa.
- Procurar con el máximo esfuerzo la satisfacción del cliente, brindando un ambiente agradable en las áreas de venta; así como un trato cordial y amigable por parte del personal y ofreciendo un producto de calidad.
- Buscar contribuir al engrandecimiento del país mediante acciones que eleven la calidad de los productos, a través de un plan constante de capacitación que contemple aspectos como la higiene, seguridad en el trabajo, relaciones humanas, calidad en los productos y en el servicio.
- La toma de decisiones es colectiva y apoyada por la dirección general.

Es necesario que la empresa evalúe periódicamente el alcance de sus políticas a fin de establecer que tanto se han cumplido y en caso contrario determinar las causas por las cuales no se cumplieron las políticas establecidas. No hay que olvidar que pueden existir causas ajenas a la empresa como puede ser el entorno de la misma, o causas internas debido a la poca productividad del personal de producción, a una mala estructuración de la empresa.

También pueden ser razones de la forma en delegar de responsabilidades, no ha sido específica o no ha habido buena comunicación entre el personal de la empresa, etc.

MISIONES

Dentro de las misiones de la empresa se encuentran las siguientes:

- Obtener ingresos legítimos
- Prestar un buen servicio a la comunidad, ofreciendo pan de calidad a precio competitivo, adecuado al nivel socio-económico de la comunidad
- Crear fuentes de trabajo que proporcionen a los trabajadores bienestar y seguridad en su trabajo
- Crear un patrimonio familiar presentando una alternativa de trabajo a los hijos de los dueños y de los trabajadores.

Hay que tomar en cuenta que la planeación se inicia a partir de definir los propósitos. La misión son los fines esenciales o directrices que define la razón de ser, naturaleza y carácter de la empresa.

La misión proporciona las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a la dirección general de la empresa; se establece en forma paralela al inicio de la misma y no indica una limitante de duración en el futuro.

La misión tiende a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo algunos puntos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica las operaciones en el futuro.

La empresa debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; de los propósitos parte la acción inicial de la empresa. Las siguientes etapas la diferencian de los objetivos:¹

- Son básicos o trasendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos
- Son genéricos o cualitativos, porque no se deben de expresar en términos numéricos
- Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la empresa
- Son semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado de tiempo.

De los conceptos anteriores, la empresa debe analizar si sus misiones están perfectamente delimitadas dentro de los principios de la misión analizado anteriormente; como en el caso de las políticas de la empresa analizar en qué grado se han podido cumplir dichas misiones y en caso de haber sido incumplidas tratar de encauzarlas o detectar los problemas por los cuales no se han podido implementar o llevar a cabo dichas misiones.

¹ Munch galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración, 4a Ed. Trillas, Méx 1989

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de la presente investigación, se propusieron soluciones claras para encauzar y mejorar áreas disfuncionales de la empresa. Aunque son una pequeña parte de todos los aspectos que se pueden encontrar en una organización, hay propuestas concretas para implantar un proceso de cambio en la empresa.

Después del análisis de los antecedentes de la empresa, se puede concluir que es una empresa fuerte y estable, aunque tiene potencial para crecer, debido al posicionamiento que tiene en el mercado, sólo falta encauzar las debilidades detectadas que impiden que la empresa crezca y se desarrolle.

Las variables individuales detectadas en la empresa servirán para tratar de dirimir los conflictos que se presenten con el personal, y la forma en que se pueden tratar dichos conflictos por medio de una dirección con mando y liderazgo fuertes para influir a todos los miembros de la empresa. Con la toma de decisiones la empresa podrá llegar siempre a acuerdos con todo el personal encargado de tomar decisiones para el cumplimiento de metas y objetivos. Se analizó la forma en que se comportan los grupos dentro de la empresa y la forma en que la empresa los puede conducir para mejorar la productividad de la empresa.

La empresa analizará si considera la ayuda de un especialista en consultoría de procesos, ya que se dieron los fundamentos de las funciones que desempeñan los consultores y la ayuda que pueden proporcionar.

Los tableros de control fueron de gran utilidad para el análisis de las diferentes áreas de la empresa, pues se pudo detectar las fallas que se dan en la calidad de la fuerza de ventas, el desperdicio semanal que existe del producto y el servicio a clientes que se está prestando, por lo que su implementación debe de ser efectiva para tomar acciones correctivas en caso de detectar variaciones muy amplias de una semana a otra.

Por último aunque la empresa en términos generales está muy bien posicionada se establece que tiene un potencial de crecimiento muy alto que no se aprovecha por las deficiencias que se detectaron en cuanto a la actitud del personal, la falta de coordinación y comunicación que se da en la empresa.

Se espera que algunos datos del presente trabajo puedan servir para encauzar o dar ideas a los dueños de la empresa en la solución de los problemas que se presenten en la misma, ya que el fin último de este trabajo es dar ideas y comentarios que de alguna manera ayuden a resolver problemas y no hacerlos más grandes. Esta investigación está pensada para que la empresa en su conjunto tenga el conocimiento de algunas de las teorías de la administración que se han desarrollado en los últimos años para que cada vez existan más empresas que implanten procesos de cambio basados en la administración científica y que dejen de hacerlo empíricamente para que logren crecer y desarrollarse.

BIBLIOGRAFIA

- Carlos Augusto Audirac Camarena y otros, ABC del desarrollo organizacional, Trillas. México 1997
- Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, teoría y práctica, primera parte, Limusa. México 1987.
- Agustín Reyes Ponce Adimistración de Personal, Relaciones Humanas, Limusa. México 1994
- Richar E: Kopelman, Adminstración de la Productividad en las Organizaciones, Perspectiva Práctica Orientada hacia las Personas, McGraw-Hill. México 1988.
- Münch Galindo, Fundamentos de Adminstración, Trillas. México. 1989.
- Stephen P. Robbins, Comoprtamineto Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Pretince-Hall Hispanoamericana, México 1991.
- G. Quaglia, Ciancia y Tecnología de la Panificación, Acribia, S.A. Zaragoza, España 1991
- Davis y Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, Elementos de la Conducta Individual II. México 1998.
- Chris Argyris, Personalidad vs Organización, Dinámica Organizacional, Revista Otoño 1974.
- Weston, J. Fred y Copelan, Thomas E. Finanzas en Administración, Mcgraw-hill, México, 1994.
- Maslow A. H. Motivación y Peronalidad, Sagitarios, Barcelona, España.
- Mello Faria Desarrollo organizacional, Enfoque Integral. Lumusa, México 1994.
- Aduna, A. P. Y Salvador, Antología de Motivación, Liderazgo y Toma de Decisiones. UAMI-I 1995 México.
- K. W. Thomas, Conflicto y Negociación en los Procesos Organizacionales, Psicología Organizacional, 2a Edición, L.M. Hough, CA. USA.
- P.B. Carroll, IBM Employees, Revista, 29 de Mayo 1991