



Mayo 2019 - ISSN: 1988-7833

ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE MANDO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CONSOLIDADOS

José Luis Morales Mondragón¹

Docente de Asignatura Universidad Autónoma del Estado de México
Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli
mondragon46@hotmail.com

Jenny Alvarez Botello²

Profesor de Tiempo completo Universidad Autónoma del Estado de México
Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli
uapci.logistica@gmail.com

Alfredo Gómez González³

Docente de Asignatura Universidad Autónoma del Estado de México
Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli
alfredogomgonz@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Luis Morales Mondragón, Jenny Alvarez Botello y Alfredo Gómez González (2019): "Organización de la unidad de mando en el área de recursos humanos para la comercialización de productos consolidados", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (mayo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/05/comercializacion-productos-consolidados.html>

RESUMEN

En el presente trabajo se muestra la aplicación del conocimiento adquirido durante la estadía dentro de la licenciatura en administración en base a la unidad de mando dentro de una empresa. Se centra en una organización especializada en la comercialización de productos consolidados a la que denomina con las iniciales TC, en la cual uno de los factores que más llama la atención fue la inexistencia de una cadena de mando presenta dentro de sus instalaciones y el caos que esto representa debido a que provoca que los trabajadores se sientan confundidos con las actividades que realizan o que reciban actividades excesivas y después no sepan a cuales dar cumplimiento, ocasionando fuertes llamadas de atención o, en el peor de los escenarios, el ser despedidos. Se pretende, no solo analizar alternativas que pongan fin a esta situación dentro de la empresa, sino que también pongan a prueba los conocimientos adquiridos durante este tiempo como sustento para el desarrollo de una

¹ Mtro. en Administración de Negocios y Doctorante en Administración por la Universidad Autónoma de Durango. Adscrito a la Licenciatura en Administración y Logística por parte de la Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Zumpango y Unidad Académica Cuautitlán Izcalli. Forma parte del Programa de Desarrollo Empresarial de las Unidades Académicas, Integrante del Consejo de Gobierno del Centro Universitario UAEM Zumpango así como Catedrático de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) en el área de ingeniería.

² Doctora en Ciencias de la Educación, Mtra. En Administración con Especialidad en Ingeniería Financiera e Ingeniería Industrial. Curso en Logística Integral y gestión de la Cadena de Suministro. Integrante de ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración) y de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad A.C. Integrante del cuerpo académico de Investigación e Innovación Educativa Aplicada a las Ciencias. Profesor de tiempo completo, Coordinadora de la Licenciatura en Logística y profesora de Maestría y Doctorado.

³ Formación profesional en Licenciatura en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana. Licenciatura en Diseño Industrial por la misma universidad. Maestría en Docencia y Administración de la Educación Superior por el Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México. Formación de Bachillerato Eclesiástico en Filosofía en el Seminario Diocesano Guadalupano de Cuautitlán. Doctorante en Ciencias de la Educación en el Colegio Mexiquense de Estudios Psicopedagógicos de Zumpango.

solución para la problemática planteada, considerando la evaluación de la misma.

En la delimitación del tema este estudio se basa en un enfoque de conocimiento donde se requiere que el enfoque de la organizacional de la unidad de mando en el área de recursos humanos para la comercialización de productos consolidados sirva como una guía de conocimiento para Gerentes, directores o jefes de área de un sistema de comercialización en el campo de la logística, además del campo de la investigación para clarificar el alcance del conocimiento a ser aplicado en el estudio. Todo esto pretende optimizar el manejo de productos consolidados para lograr la delimitación del tema a investigar del este trabajo buscamos reducir el problema inicial de transportación y gestión de manejo logístico a dimensiones prácticas dentro de los recursos que se utilizan en el manejo y distribución de productos y cuyo objetivo es la reducción de costos en el manejo de artículos consolidados.

Palabras clave: organización especializada, comercialización, productos consolidados, unidad de mando, cadena de mando.

ABSTRACT

In the present work the application of the knowledge acquired during the stay within the degree in administration based on the unit of command within a company is shown. It focuses on an organization specializing in the commercialization of consolidated products which it names with the initials TC, in which one of the most striking factors was the lack of a chain of command within its facilities and the chaos that this represents because it causes workers to feel confused with the activities they perform or receive excessive activities and then do not know which to comply with, causing loud calls for attention or, in the worst case scenario, being dismissed. It is intended, not only to analyze alternatives that put an end to this situation within the company, but also to put to the test the knowledge acquired during this time as a basis for the development of a solution to the problems raised, considering the evaluation of it.

Key words: specializing organization, commercialization, unit of command, chain of command.

Wikipedia JEL J24

UNESCO JEL 531104

METODOLOGÍA.

El criterio de representatividad presentada en este trabajo de investigación se sustenta en investigación documental el cual se enfocará a la relevancia de las fuentes de información seleccionadas en el área de conocimiento de la logística para el aprovechamiento de sistemas administrativos enfocados al tiempo y manejo de productos consolidados, en la que se circunscribe la investigación para el estudio del fenómeno a través del análisis, la crítica y la comparación de diversas fuentes de información.

La investigación documental es el estudio de los documentos que se derivan del proceso de la investigación científica y permite referir y citar investigaciones realizadas en el campo cualitativo que aporten información a la investigación de este artículo para la cual fueron consultados, Scott (2006),

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar los elementos que deberá considerar el responsable del área de logística en el área de manejo de productos consolidados estableciendo las herramientas que permitirán que su función principal en las organizaciones es la de disponer y coordinar todos los recursos humanos, materiales y financieros desde la proveeduría, transformación y colocación de productos con variación en su presentación. Por ello se presentará el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades., así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo en el ámbito de la logística consolidada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Maximizar el Aprovechamiento del espacio en el manejo y distribución de la mercancía consolidada, a través de estrategias administrativas que permitan un liderazgo dirigido y eficiente.

2. Administrar el manejo y la carga consolidada para maximizar la utilidad y el espacio extra o disponible en el sistema de transportación para la eficiencia de envíos más frecuentes.
3. Aprovechar el espacio y el tiempo por medio de estrategias de talento humano para la entrega de mercancía aumentada, lógica, para la disminución de costos en el transporte.

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN EN TC

Definición y caracterización del problema

Ninguna organización, por más perfecta que parezca, quedará exenta de problemáticas, de situaciones que limiten o entorpezcan las actividades que se lleven a cabo día a día. Un problema por más pequeño que parezca, puede terminar por echar abajo todo y es por eso la importancia de detectarlos y darles solución.

Dentro de la empresa que a partir de este momento llamaremos TC, existe una problemática a la cual con el pasar de los años no se ha dado solución y que podría llevar a desaparecer a la misma. Es necesario, en primera instancia revisar su pasado con la finalidad de conocerla más a detalle.

TC, nació hace más de 25 años, apartado de todos los establecimientos comerciales de la zona en que se creó, ofreciendo a la comunidad productos para la construcción, dentro de los cuales estaban materiales y herramienta. Esto tuvo un auge muy fuerte durante algún tiempo, ya que ofrecía más variedad y precios un poco más accesibles que la competencia.

La persona fundadora de este negocio tuvo que salir adelante por sí misma, mientras estaba relacionada con otra persona dedicada al fleteo de materiales para construcción que surtían a las industrias en la zona donde está ubicada y sus alrededores, siendo ese un punto clave para la idea de negocio que llevó a la fundación de TC.

Con el paso de los años y al ser una empresa totalmente familiar los hijos mayores se vieron involucrados en el desarrollo del negocio, por lo que la principal fuente de ingresos para el negocio era comprar grandes cantidades de productos a precios baratos para después guardarlos y esperar a que estos subieran de precio y sacarlos a la venta. Esto funcionó durante mucho tiempo, puesto que el establecimiento no desapareció dentro de los primeros años de su existencia. El crecimiento del mismo fue tal que empezó a abrir sucursales por todo el municipio donde está ubicado, dándole a los hijos mayores la administración de cada una de las sucursales.

TC llegó a dominar el mercado de la zona, lo que llamó la atención de empresas medianamente grandes que buscaban alternativas más cercanas para poder surtir sus productos en relación a materiales y herramientas en general. Las consecuencias de lo anterior fue que al negocio se le solicitó la expedición de facturas, lo cual generó la formalización como empresa registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Actualmente, TC es el competidor más grande en la zona, ya que no solo los habitantes del municipio compran en ahí, sino que de lugares lejanos vienen a adquirir productos a la empresa, generando ingresos anuales por más de 20 millones de pesos.

Uno de los secretos que hicieron de TC lo que es ahora, es que han sabido llevar a cabo la apertura de negocios que benefician a la empresa y que la fortalecen. Estos negocios quedaron administrados por los hijos menores, aunque cada uno representa una rama de TC. Sin embargo, tiene claro que la empresa es TC y que no se puede cambiar.

TC se mantiene fiel a sus orígenes en la venta de materiales y herramientas para construcción, pero la expansión del negocio trajo nuevas áreas, como la elaboración de algunos materiales que anteriormente se compraban y ahora se producen. La otra rama fue la del transporte especializado, en esta parte se vio el área de oportunidad que tenían, ya que al traer a los almacenes ciertos materiales, se dieron cuenta que se ahorrarían el traslado de dichos materiales si dentro de la empresa se tuvieran unidades que hicieran ese traslado. Se adquirieron 2 unidades de transporte de materiales para uso personal de la empresa. Con el paso del tiempo las empresas que surtían estos materiales les solicitaron que llevaran productos a otros clientes dando nacimiento a la línea de transporte dentro de TC, siendo lo más común el transporte de cemento y acero, piezas claves dentro de la construcción.

Además de la familia propietaria de la empresa, se suma algunos otros familiares y el grupo de trabajo implica también a 34 trabajadores ajenos a la familia. Los 34 trabajadores cubren la empresa principal y las divisiones de la siguiente forma: En las actividades generales de TC hay 8 trabajadores, dentro del área de producción de materiales están 4 personas, y dentro del

área del transporte hay 22 personas (siendo dos administrativos y 20 operativos).

Como ya se mencionó, los hijos son los que llevan funciones diferentes dentro de TC estando distribuidos de la siguiente manera: uno en el negocio principal que auxilia a la dueña, dos en el transporte y uno más en la producción. Cada uno de ellos llevó a cabo la contratación de los trabajadores que a su criterio consideró como necesario para el óptimo desarrollo de sus actividades.

Por lo anterior, cada trabajador tiene un contrato de trabajo diferente dependiendo de quién lo contrato y para qué actividades fue contratado. Son los trabajadores del negocio principal y del transporte los únicos que tienen un contrato de trabajo por escrito.

Lo anterior, aunado a que no existe una planeación directa por parte de algún área de recursos humanos y a que no se lleva un control sobre las actividades que los trabajadores deben de cumplir, hacen que esto se convierta en una fuerte problemática.

Con el argumento base de que todos los trabajadores son de TC, es fácil decir por parte de dos de los hijos que todos los trabajadores deben hacer de todo, lo que genera como resultado un total desastre dentro de la empresa.

Si bien, todos los trabajadores saben quiénes son los jefes, pero no se sabe con certeza a quien se debe de hacer caso, ya que, al estar dentro de sus actividades cotidianas, es común que las ordenes no las del jefe directo, si no que alguno de los hijos intervenga dentro de los procesos provocando un desajuste en la cadena de mando, lo que ocasiona una confusión total en los trabajadores.

Tómese como ejemplo al trabajador que se dedica a las ventas, el cual recibe órdenes directas de la dueña y tiene encomendado las actividades x, sin embargo, en el transcurso del día llega el hijo 1, cuya responsabilidad es el transporte y le ordena hacer otras actividades que son completamente ajenas a las que está realizando. El trabajador interrumpe sus actividades para cumplir las nuevas órdenes, dejando a un lado sus actividades principales. Unas horas después aparece el hijo 2 con nuevas actividades para el trabajador, lo cual genera más confusión, ya que ahora deberá cumplir con tres actividades. En la mayoría de los casos esto termina con una llamada de atención al trabajador por parte de alguno de los hijos o de la dueña por no cumplir con lo encomendado.

Si se recogen testimonios de trabajadores a los que la dueña y tres de los hijos le dieron actividades diferentes a las que éste debía realizar, el resultado es: Tres llamadas de atención (que el trabajador describe más como un regaño) por parte de los hijos. Esto crea en el trabajador una desatención, ya que la mayoría de las actividades quedan a medias cuando se le dan órdenes adicionales. Con el tiempo, y si estas situaciones prevalecen, el trabajador tiene dos opciones: O renuncia de manera voluntaria o es despedido de manera injusta por parte de cualquiera de quien esté al mando.

Por ello, dentro de la descripción de la problemática se observan múltiples conflictos, no obstante, el más importante es la falta de la cadena de mando por parte de los jefes para con sus subordinados.

Ahora bien, el hecho de que es un negocio familiar representa un reto aun mayor para una persona que entra a administrar la empresa, sin pertenecer a la familia, puesto que sus opiniones noson tomadas en cuenta.

1.1 Introducción a la administración y antecedentes históricos

Con base a las consideraciones de la empresa TC se analiza la administración que es considerada como un cuerpo de conocimiento que se ha desarrollado y forjado a lo largo del tiempo y bien se podría afirmar que su historia comienza desde que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra, pues siempre ha tenido la necesidad de vivir mejor, por lo que desde el inicio éste se ha planteado el cumplimiento de objetivos de la empresa ante la posibilidad de vivir aislado por la naturaleza misma.

De acuerdo con Atlantic International University (2015), en su curso de administración, se sabe que la administración sienta sus bases de actividad durante la división de trabajo en las primeras civilizaciones, en las actividades que se realizaban para la subsistencia de la sociedad teniendo en cuenta que había una persona al frente del grupo que los organizaba y se encargaba del control de los recursos para la recolección de frutas y la caza de animales y después con el descubrimiento de la agricultura que da paso a la creación de las pequeñas comunidades, por el carácter gregario del ser humano, quien tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes.

La administración en TC, se percibe entonces como procesos de desarrollo lógico y la necesidad de organización que se da en todos los tiempos.

Por ello, se establece que el sistema de la administración es un área de conocimiento joven que ha comenzado a sistematizar, siendo el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas. Así, se tiene que la filosofía nutre a todas las ciencias y éstas, a su vez, facilitan la sistematización de un nuevo conocimiento que apareció a principios del siglo pasado con el nombre de *administración*.

Hoy en día, en todas y cada una de las actividades cotidianas, y en distintos ámbitos de la vida, es necesario establecer una planificación y metodología de trabajo (administración) en cada una de las actividades planteándose un objetivo a alcanzar.

1.2 Definición de administración

El mundo, entre otras concepciones, es una sociedad compuesta de organizaciones relacionadas con la producción de bienes o prestación de servicios; para ellas, se requiere una planeación, coordinación y control de las actividades de las personas y recursos no humanos que se encuentran dentro de las mismas. Por lo tanto, la administración es imprescindible para su existencia, supervivencia y éxito ya que de no tenerla difícilmente habría condiciones para su subsistencia.

Entonces, *¿Qué se entiende por administración?* Cuando se trata de definir a la administración es importante tener en cuenta todas las actividades que desarrolla pues es una realidad que su práctica administrativa tiene que ver con los negocios, aunque sea solo en una mínima parte ya que también suele relacionarse con lo social, político, religioso, doméstico, entre otros.

Etimológicamente, el origen de la palabra "administración" se forma con el prefijo *ad* (hacia) y con *ministratio* que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus* (comparativo de inferioridad) y del sufijo *ter* (que funge como término de comparación). Por ende, se asume que *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, aquel que realiza una función bajo el mando de otro o bien, que presta un servicio a otro. (Ponce, 2007)

Por lo tanto, desde esta perspectiva etimológica, la administración es una función humana subordinada a las necesidades de quien las demanda, y es por ello que se considera al administrador como un protagonista subordinado, el cual presta sus servicios estando a las órdenes y demandas del patrón.

Por otro lado, algunos autores la definen de la siguiente manera:

Robbins y De Cenzo (2009), dicen que el término administración se refiere al "proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia mediante otras personas y junto con ellas".

Para Koontz y Weihrich (2004), la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Por otra parte, Bateman y Snell (2009) la definen como "el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizaciones. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente."

Mientras que para Robbins y Coulter (2004), la administración es la "coordinación de las

árbol y la naturaleza en relación a la filosofía administrativa que se ha implementado en TC complementando lo ya anteriormente mencionado. (Torres Z. H., 2003)

Árbol	Administración	
Nutrientes	Filosofía	
Raíces	<i>Ciencias:</i>	
	Sociología	Economía
	Matemáticas	Historia
	Antropología	Lógica
Tronco (base)	<i>Teoría general de la administración:</i>	
Tronco (cuerpo)	Producción	Finanzas
	Comercialización	Elementos administrativos
	Contabilidad	Otros
Brazo 1	<i>Administración Pública:</i>	
	Salud	Educación.
	Justicia	Hacienda Pública
	Seguridad	Gobierno
Brazo 2	<i>Organizaciones no lucrativas:</i>	
	ONG	Cárceles
	Fundaciones	Asilos (públicos)
	Cruz Roja	Orfanatos (públicos)
Brazo 3	<i>Negocios (empresas):</i>	
	Extracción (petróleo, minerales,...)	
	Transformación (papel, textil,...)	
	Servicios (bancos, transporte,...)	
Medio ambiente natural (ecológico)	<i>Factores clave de apoyo a la administración</i>	
Sol	<i>Recursos:</i>	
	Financieros	Humanos

	Tecnológicos	Culturales
	Materiales	Naturales
Río, lago, (agua)	<i>Investigación científica y tecnológica</i>	
Lluvia (agua)	<i>Tecnología</i>	
	<i>Creatividad, innovación inventiva</i>	
Arcoíris (no más inundaciones, señal de alianza)	Interdisciplinariedad, alianza, pactos, aportaciones	
Frutos	Resultados	
Abono a la planta, al sistema	Insumos para continuar investigando	
	Indicadores para la práctica administrativa	
Para comercializar (beneficios inmediatos)	Rentabilidad, productividad, competitividad	
	Creación de riqueza para la sociedad	

Cuadro 1. - *Analogía entre el árbol y la administración.* (Torres Z. H., 2003)

1.2.1 Objetivo de la implementación de la administración en TC.

El objetivo de la administración en TC trasciende a las necesidades del patrón, empresario o director general de la organización. Existe una jerarquía de objetivos considerados en la administración de cualquier organismo por lo que busca su logro a través de las personas, mediante técnicas. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional mayor. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. La administración es un órgano social indispensable.

1.2.2 Características que se tomarán en cuenta para la implementación de un sistema administrativo en la unidad de mando de productos consolidados.

Aunado a lo anterior, es importante considerar cada una de las características que tiene esta rama, las cuales se encuentran clasificadas en cuatro grupos según lo que dice Torres H. (2004) las cuales se presentan en el siguiente gráfico:



Figura 2. – *Características de la administración.* (Torres H. Z., 2014)

Partiendo de la figura antes presentada es que se pueden desglosar cada una de las características que integran a cada uno de los grupos.

a) La administración es universal, es un principio de la filosofía de TC.

- Es importante, útil e incide en todos los actos de la vida, tanto de las personas físicas como de las personas morales.
- El hombre, como individuo, tiene que administrar su vida y las empresas tienen que

administrar sus recursos.

- Se administran el ejército, las iglesias, las cárceles, los parlamentos, los congresos, las universidades, los hospitales.
- Se administran los barcos, los aviones, los ferrocarriles.
- Se administran el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial.
- En una palabra, se administra todo, de ahí su carácter universal.

b) La administración es interdisciplinaria

- Según se ha mencionado, la administración se formó con la participación y aportaciones de otras ciencias; en su desarrollo sigue necesitando de las ciencias y de la tecnología y, a su vez, los resultados de la investigación administrativa tienen efectos en el resto de ellas.
- Las organizaciones (empresas), modifican sus métodos de trabajo y son los grupos interdisciplinarios los que mayor auge tienen, por lo que esos grupos de trabajo siempre tienen la necesidad de que al menos participe un administrador.

c) La administración es sistémica

- La teoría general de sistemas dice que: [...] cualquier objeto real es un sistema o elemento de un sistema.
- La ciencia, como ese gran conjunto de conocimientos o totalidad de conocimientos tiene que subdividirse, hasta ahora, en un número finito de elementos que llamamos ciencias específicas (química, biología, sociología) para que el hombre pueda tener acceso, al menos, a una pequeña porción de ese mundo infinito de conocimientos.
- Ahora bien, si existe un sistema científico integrado por un conjunto de elementos conocidos como ciencias específicas, estas se interrelacionan e interactúan entre sí, de tal suerte que la administración es un elemento de ese mega sistema y, a su vez, es un sistema que se encuentra integrado por un conjunto de elementos administrativos que de igual manera interactúan y se interrelacionan.

d) La administración es humana y social

- La administración tiene por objeto de estudio a las organizaciones que son agrupaciones humanas, es decir, se trata de estudiar al individuo en cuanto a su conducta aislada (comportamiento individual); no obstante, dado que el individuo nunca ha vivido solo, habrá que estudiar también su comportamiento grupal (social).
- La administración está clasificada dentro de las ciencias sociales y ha dado pie a múltiples corrientes filosóficas que se encargan de explorar, describir y explicar lo referente al individuo y sus sociedades, con distintas ópticas; de esta suerte, surgieron doctrinas filosóficas como:
 - El individualismo. Donde cada quien trabaja para sí mismo.
 - El colectivismo u holismo. Donde la idea central es que el grupo social lo es todo, el individuo no es nada.
 - El sintetismo. Donde las acciones interpersonales construyen, mantienen o descomponen sistemas y están limitadas por la superestructura.
 - El intuicionismo. Cuyo principio es que existe una facultad especial (intuición) que orienta y decide lo que es falso o es verdadero.
 - El empirismo radical. Afirma que solo la experiencia puede proveer conocimiento cierto.
 - El pragmatismo. Señala que la acción es la fuente y el criterio de todo conocimiento.
 - El racionalismo radical. Se basa en que la razón es necesaria y suficiente para conocer.
- Estas corrientes y otras más se generaron para conocer e interpretar las formas tan *sui generis* de los fenómenos individuales y sociales que se han estado observando desde que apareció el hombre en este planeta.

e) La administración es una técnica y es un arte, un principio de aplicación en TC.

- La técnica es la aplicación de la tecnología y sirve para resolver problemas prácticos (controlar ciertos sectores escogidos de la realidad mediante el diseño de dispositivos técnicos y la elaboración de planes o cursos de acción que tengan un valor práctico para algún grupo social).
- La administración es reina en la técnica, puesto que su incidencia principal se encuentra en resolver problemas de las organizaciones, echando mano de las ideas, las experiencias, las teorías, los métodos y los modelos.
- ¿Cuáles son algunos problemas que la administración atiende? Todos los relacionados con el comportamiento individual y en grupo de los humanos: ausentismo, clima organizacional, poder, toma de decisiones, cambio, resistencia al cambio, innovación, entre otros muchos.
- Los diseños estructurales de las organizaciones son verdaderas obras de la técnica y del arte.
- Tomando el arte en su acepción más sencilla se dice que es virtud, fuerza, disposición, habilidad e industria para hacer alguna cosa; o bien, que es vocación o profesión en orden a la producción estética.
- Desde Platón hasta Kant, los filósofos trataron de fundamentar la objetividad del arte y de la belleza.
- Lo bello —decía Kant— es: “lo que agrada universalmente aunque no lo podamos justificar intelectualmente”.
- Por otra parte, de manera correctiva también se pensó que existía una belleza en sí, un ideal universal, al que las obras de arte deberían aproximarse lo más que pudieran.
- Esta concepción clásica del arte insistía en ciertos factores dominantes tales como la armonía, la pureza, la nobleza, la serenidad, la elevación de los sentimientos.
- En efecto, la administración se apega con creces a los conceptos anteriores, de tal manera que al producto de las actividades administrativas bien conducidas se les suele llamar el arte de la administración; así, encontramos frases como:
 - El arte de la negociación.
 - El arte de la delegación.
 - El arte de la toma de decisiones, entre otras.
- Puesto que el arte es considerado como virtud, fuerza, vocación, profesión, armonía, nobleza, elevación de sentimiento, su resultado final es la producción estética; lo que agrada universalmente aunque no se pueda justificar de manera intelectual.

PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO EN EL SISTEMA DE CONSOLIDACIÓN DE TC

En TC, consideramos que la aplicación e implementación del proceso administrativo se llevará a cabo a través de una serie de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa, las cuales se interrelacionan formando un proceso integral.

Es por eso que, esta herramienta ha sido un modelo a seguir durante generaciones, siendo desarrollado y utilizado por primera vez a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa.

A pesar de la explicación antes presentada, es necesario conceptualizar al término de proceso administrativo según diferentes autores con la finalidad de obtener un concepto más completo.

De acuerdo con la definición que Hurtado (2008) propone, el proceso administrativo “es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales”. Por ello, si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es

mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

Rojas y Aguilar (2006), lo definen como el “conjunto de pasos encaminados a reunir las etapas necesarias para llevar a cabo una actividad administrativa”.

Terry (2000), dice que el proceso administrativo define al gerente del no gerente, es decir, que es una expresión de las funciones fundamentales del administrador.

Y finalmente, Stoner (1990), lo define como “el conjunto de etapas que se interrelacionan y forman un proceso integral, a través de las cuales se efectúa la administración”. Dicho proceso se caracteriza por los siguientes elementos:

1. Se puede aplicar, indistintamente del tipo de organización.
2. Su aplicación propicia resultados favorables en las organizaciones.

2.1 Enfoques

No obstante, existen diversos autores que manejan diferentes etapas dentro del proceso; a continuación, se presentan algunos de ellos:

AUTOR	No. ETAPAS	ETAPAS
Henry Fayol	Cinco	Planeación, organización, dirección, coordinación y control.
Harold Koontz	Cinco	Planeación, organización, integración, dirección y control.
George Terry	Cuatro	Planeación, organización, ejecución y control.
David R. Hampton	Cuatro	Planeación, organización, dirección y control.
Agustín Reyes Ponce	Seis	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
José Antonio Fernández Arena	Tres	Planeación, implementación y control

Cuadro 2 – Etapas del proceso administrativo por diversos autores. (Galindo, 2011)

Aun así, no hay un modelo universal para el número de etapas ni su semántica, pero es cierto que el que tiene más utilidad en la actualidad es el que exponía David R. Hampton.

Tomando como referencia el proceso administrativo de cuatro etapas: planeación, organización,

dirección y control, se hará mención de los principios administrativos aplicables a cada una de las fases del proceso.



Figura 3. – *Etapas del proceso administrativo (Funciones del administrador como ciclo administrativo).* (Galindo, 2011)

2.2 Fases del proceso administrativo

Este proceso se encuentra subdividido en dos categorías (ALZACRI, 2014).

2.2.1 Fase mecánica: Abarca la parte teórica de la administración. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, programas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación, organización.

2.2.2 Fase dinámica: Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado. En esta etapa, la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración. Por su parte el control (a través de establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección) dirá cómo se realizó, permitirá hacer comparaciones y correcciones. Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una empresa, ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas.

Lo anterior se puede explicar de forma más sencilla a partir del siguiente diagrama.



Figura 4. – *Fases del proceso administrativo*. Fuente: Elaboración propia.

2.3 Etapas

Y finalmente, se procederá a realizar la explicación de cada una de las etapas.

A Planeación

Es la base del proceso administrativo.

De acuerdo a Chiavenato (2004), la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos.

Galindo (2011), la define como la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la empresa con una mayor probabilidad de éxito en la organización.

Características

De acuerdo con Galindo (2011), las características que comprenden a la planeación son las siguientes:

- Es la primera función o actividad que desarrolla el administrador, gerente, o propietario de una empresa.
- Se planea buscando eficacia en el logro de los objetivos de la empresa.
- No es sinónimo de evitar riesgos. El riesgo siempre está presente en las decisiones administrativas porque éstas están relacionadas con un futuro sobre el cual nadie posee control absoluto. La planeación pretende concientizar al individuo de la clase de riesgo que está dispuesta a correr. En otros términos, planear es decidir aquel nivel de riesgo con el cual se puede o pretende comprometer la empresa.
- Como herramienta administrativa, la planeación busca optimizar el empleo de los recursos organizacionales.

Etapas del proceso:

1. Filosofía.
2. Valores.
3. Misión.
4. Visión.
5. Propósitos.
6. Premisas.
7. Investigación.
8. Objetivos.
9. Estrategias.
10. Políticas.
11. Programas.

B Organización

Chiavenato (2004), dice que la organización hace referencia al acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Desde otro punto de vista, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos humanos, materiales y financieros. (Galindo, 2011). Por ello, consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades., así como el establecimiento de métodos y la aplicación de

técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Características

De acuerdo con Galindo (2011), las características que comprenden a la organización son las siguientes:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de las funciones.

Etapas del proceso:

1. División del trabajo.
2. Jerarquización.
3. Departamentalización.
4. Descripción de funciones (cargos y tareas).
5. Coordinación.

C Dirección

Para Chiavenato (2004), se refiere a “poner en acción y dinamizar la empresa”, es decir, está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos.

Según Galindo (2011) es la “ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano y del ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”.

Características

De acuerdo con Galindo (2011), las características que comprenden a la dirección son las siguientes:

- Ejecución de las actividades.
- Supervisión del comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.
- Influir, guiar o dirigir a los grupos de trabajo.

Etapas del proceso:

1. Toma de decisiones.
2. Motivación.
3. Supervisión.
4. Comunicación.
5. Liderazgo.

D Control

En relación con lo que menciona Chiavenato (2004), esta etapa se estudiará desde el tercer punto de vista, es decir, como la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo. La finalidad del control es

asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos, o los resultados esperados.

Por otra parte, se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de comparar, corregir, prevenir y mejorar continuamente. (Galindo, 2011)

De tal forma que control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

Características

De acuerdo con Galindo (2011), las características que comprenden al control son las siguientes:

- Comprobar la efectividad de la gestión.
- Promover el aseguramiento de la calidad.
- Proteger los activos de la empresa.
- Asegurar que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.
- Establecer medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo

Etapas del proceso:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición.
3. Corrección.
4. Retroalimentación.

Cada parte del proceso tiene una función que va ligada con la siguiente etapa; tal y como se muestra en la siguiente figura.



Figura 5 – *Funciones del proceso administrativo*
(Galindo, 2011)

Es entonces que podemos decir que el proceso administrativo se destaca por ser indispensable para el funcionamiento de cualquier organización si es que esta desea cumplir con todos los objetivos que tiene planteados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras dependiendo de los objetivos que persiga la dirección en conjunto con el entorno y los medios con los que cuente. Por ese motivo, se puede decir que la estructura organizacional es parte fundamental y primordial de cualquier empresa al ser la que determine la asignación de las actividades a realizar en función de las jerarquías.

Subsecuentemente a lo mencionado y en relación con diferentes autores, se determinará el significado de la estructura organizacional dentro de cualquier corporación.

De Alba (2010), dice que la estructura organizacional es “un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización”; ésta identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

Hall (2008), menciona que es la distribución de las personas en diferentes líneas entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones.

Mientras que para Rodríguez (2003), son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO EN TC

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático en TC, por esto para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización y para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

El diseño de puestos (job desing), especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás en TC es considerado como el proceso de organizar el trabajo debido a las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.

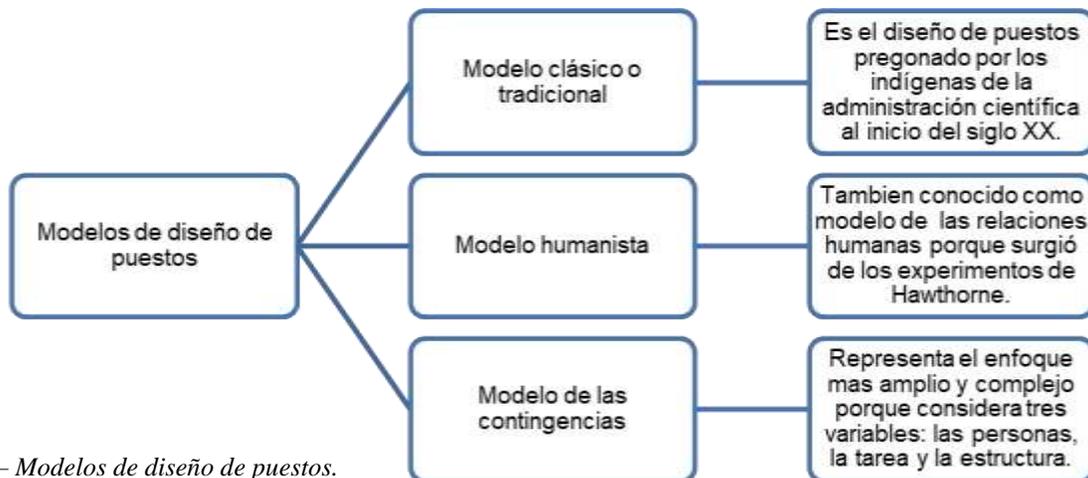


Figura 6 – Modelos de diseño de puestos.
Fuente: creación propia.

En la estructura de TC, se realiza una evaluación de los prospectos y de las tendencias y para esto se toman como referencia las bases de la administración para la implementación del sistema en el área de tráfico, bajo un contexto de estructura basada en los siguientes postulados:

Figura7 – Postulados para la evaluación de prospectos.
Fuente: creación propia.



Bajo esta modalidad se establece la siguiente estructura organizacional que permitirá una función básica de desarrollo empresarial en la consolidación de bienes y productos comercializados en el proceso de captación de productos de bajo consumo para TC.

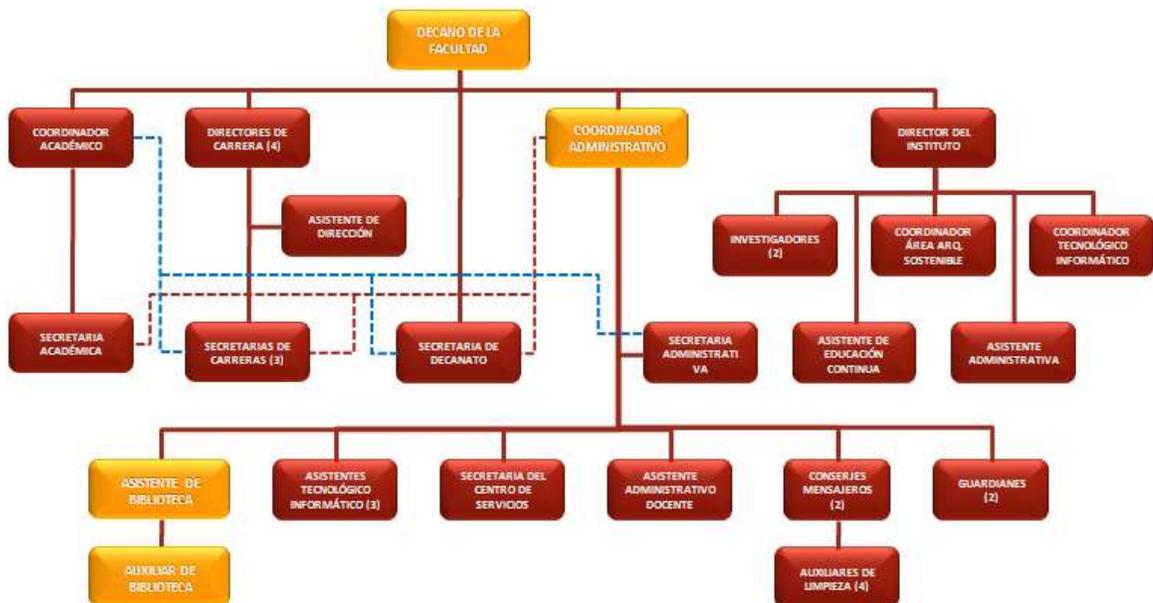


Figura 8 – Estructura organizacional para la consolidación de bienes y productos comercializados.
Fuente: creación propia.

CONCLUSIONES

La Logística en el manejo y control de producto consolidado es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo de materiales y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes. En otras palabras, con la gestión logística se pretende proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado, en el tiempo exigido y a un costo razonable. La logística es un sistema con actividades interdependientes que pueden variar de una organización a otra, pero normalmente incluirán las siguientes funciones: Transporte, Almacenamiento, Compras, Inventarios, Planeación de Producción, Gestión de Personal, Embalaje y Servicio al Cliente. Entre los elementos que forman la estructura del sistema logístico, el almacén es una de las funciones que actúa en las dos etapas del flujo de materiales: el abastecimiento y la distribución física, constituyendo una de las actividades importantes para el funcionamiento de la empresa.

Para que un almacén funcione de manera adecuada es necesario que tenga un sistema de administración eficiente y efectivo, sobre todo lo que se ingresa y despacha; esto se refiere, entre otras actividades, a mantener las ubicaciones físicas bien definidas, qué clase de material se podrá almacenar en cada una, así como también conocer su capacidad y cualquier otra característica necesaria. Dentro de la gestión de los almacenes existe una parte fundamental que es el almacenaje y manejo de materias primas, siendo éste una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de la empresa con objetivos bien definidos de resguardo y/o custodia, control y suministro.

La falta de control en el sistema de inventarios en TC provoca que existan pérdidas en unidades de producto de hasta un -2.3% en términos de utilidades del negocio, ya que no se tiene el control sobre la cantidad de mercancía y/o producto con la que cuenta, así como información clave para la correcta operación de la compañía como ubicación, cantidad, precio, etc. Como consecuencia de lo anterior, los clientes obtienen lo que necesitan quizás en otro establecimiento de venta, se ha detectado una pérdida en la lealtad de los clientes propios a través de encuestas a clientes anteriores de hasta -12% contra el año anterior de operaciones, con productos similares que pueden ser a través de venta por catálogo o retail; debido a esto la utilidad en la empresa se verá seriamente afectada ya que la razón de ser del negocio es la venta de sus productos, si el cliente no está a gusto no se generará utilidad.

Por lo anterior para TC, es importante que el factor humano desarrolle e implemente las estrategias más importantes basadas en una administración de orden y control a su máxima eficiencia permitiendo un manejo óptimo en la administración y gestión de los recursos. Por esto, es fundamental implantar los principios e ideas jerárquicas que en el artículo se mencionan.

REFERENCIAS

Aguilar, H. R. (2006). *Principios de Administración*. México: Trillas.

Alba, L. D. (2010). *¿Cuál es el significado de estructura organizacional?* Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>

ALZACRI. (20 de junio de 2014). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://alzacri2.blogspot.mx/2014/06/proceso-administrativo.html>

Atlantic International University. (2015). *Antecedentes históricos de la administración*. Obtenido de Curso en línea de administración: <http://cursos.aiu.edu/administracion/pdf%20leccion%202/tema%202.pdf>

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Galindo, L. M. (2011). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas. Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. México: ITM.

Koontz, H., & Heinz, W. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Ponce, A. R. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005).

Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Stoner J., W. C. (1990). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Terry, G. R. (2000). *Principios de administración*. Compañía Editorial Continental.

Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.

Torres, Z. H. (2003). *Fundamentos de administración. Principios básicos*. México: Ediciones Taller Abierto.

Valencia, J. R. (2003). *Introducción a la Administración con enfoque de Sistema*. México: Thomson.