

124A
2 Ene



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**ANALISIS DE ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA
MEDIANA DE PRODUCCION Y VENTA DE
JUEGOS DE SALON Y ARTICULOS ESCOLARES**

**Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presentan:

**María del Socorro González Valencia
Guadalupe Roberta Margarita Rojo de la Vega Ulloa
Director del Seminario: L. A. Jorge Barajas Medina**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
I EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS	4
1.1 Antecedentes Históricos	
1.2 Concepto	
1.3 Clasificación de las Empresas	
1.4 Principales Problemas de la Pequeña y Mediana Empresa	
1.5 Características Generales de la Pequeña y Mediana Empresa	
1.6 Instituciones de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa	
1.7 Participación Sectorial	
II ORGANIZACION	31
2.1 Concepto	
2.2 Generalidades	
2.3 Teorías y Principios de Organización	
2.4 Objetivos de las Organizaciones	
2.5 Características de las Organizaciones	
2.6 Diseño de las Organizaciones	
2.7 Organigramas	
III SITUACION ECONOMICA ACTUAL DEL PAIS	106
IV METODOLOGIA	111
4.1 Elección del Tema de Estudio	
4.2 Determinación del Objetivo de Estudio	
4.3 Planeación del Trabajo	

- 4.4 Acopio de la Información
- 4.5 Interpretación de la Información
- 4.6 Redacción, Revisión y Corrección del Trabajo
- 4.7 Mecanografía Final

V	LA EMPRESA ANBI, S. A., ANTECEDENTES Y SITUACION --	
	ACTUAL	127
	5.1 Antecedentes	
	5.2 Situación Actual	
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
VII	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	157

INTRODUCCION.

Como Licenciados en Administración debemos - cumplir una función social que se considera sumamente importante para el progreso del país, debido a que administrar es cuidar de llevar a efecto un fin, utilizando de la mejor manera posible los medios con los que se cuenta, ésto implica mejorar el desarrollo de los procesos en las organizaciones.

Considerando que la pequeña y mediana empresa contribuyen de manera importante al desarrollo social y económico del país, ya que por sus características de estructura y organización son las más vulnerables a cualquier cambio que surja en el medio ambiente en el que se encuentran, es conveniente que el empresario esté preparado para enfrentarse a los problemas presentes y futuros, por lo que es ahí en donde el profesional de la administración debe dar la orientación para que éste encuentre dicha preparación.

De esta manera, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental dar a conocer a los pequeños y medianos empresarios la importancia que tiene la organización y estructura de las empresas. Esto es, la integración de elementos humanos, materiales y técnicos que se unen para el logro de un objetivo en común que satisfaga las necesidades personales de sus miembros. Por ello, nos permitimos poner en práctica de alguna forma los conocimientos que nos han sido proporcionados, siempre estando conscientes de la importancia que tiene la integración de tres elementos fundamentales para la realización del presente trabajo:

- a) El nivel de conocimientos obtenidos.
- b) El grado de diferenciación-integración entre la teoría y la práctica.
- c) El nivel de nuestra experiencia profesional.

Así, la estructura del presente trabajo se presenta de la siguiente manera:

En el primer capítulo se realizó un estudio integral de lo que es la pequeña y mediana empresa, sus antecedentes históricos, los distintos criterios que se usan para definirla así como sus características, con el fin de dar una visión de los conceptos necesarios para comprender su origen y el desarrollo que han sufrido.

El segundo capítulo lo consideramos como base para lograr una organización eficiente, ya que habla -- del concepto de organización, los tipos, principios, ob- jetivos, características, su diseño y los organigramas, ya que todo ésto en conjunto proporciona una valiosa -- ayuda para el administrador.

Debido a que la situación económico-social -- del país ha afectado los procesos productivos y adminis- trativos de las organizaciones, en el tercer capítulo -- analizamos la situación económica actual del país.

En el cuarto capítulo hemos hecho énfasis en- los distintos tipos de metodologías como instrumentos - para la realización de trabajos de investigación, así - como la justificación para la ejecución de la metodolo- gía empleada en la elaboración del presente trabajo.

El capítulo quinto representa un caso prácti- co de organización, en una empresa mediana tipo.

Finalmente, las conclusiones y recomendacio- nes de nuestro trabajo de tesis son presentadas en el - capítulo sexto.

Convencidos del compromiso que tenemos como - profesionistas con la sociedad, esperamos que nuestro - trabajo cumpla con el objetivo que nos hemos fijado.

I EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

Ante el constante desarrollo de nuestro país y el crecimiento de nuestra economía, debemos considerar que las empresas pequeñas y medianas revisten una singular importancia en ésto, ya que son los pequeños impulsores de nuestra economía, el sostén para miles de familias y la clave mediante la cual, bien llevadas, el país puede salir de la crisis.

Las empresas medianas tienen un ritmo de crecimiento mayor que el de las pequeñas, ya que ante la existencia de nuevos mercados y por medio de una adecuada administración pueden alcanzar la magnitud de una grande.

Debido al desarrollo, en las empresas medianas existe un mayor tramo de control, que poco a poco se va ampliando y por lo cual, se va requiriendo de una mayor descentralización para realizar las actividades referentes a cada una de las áreas funcionales. La eficiencia y los cambios se van haciendo necesarios para el desarrollo personal y organizacional de este tipo de empresas, así los conocimientos y su utilización, son requeridos para una planeación y un control más detallado de cada una de las actividades.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

A fines del siglo XVII y principios del XVIII, la economía mundial, y principalmente la europea, estaba basada en el campo además de tener una actividad manufacturera de tipo artesanal, que habían iniciado los señores feudales del siglo XVI y que iniciaba a trasladarse de las ciudades al campo.

Debido a los adelantos que en aquella época se tuvieron en la técnica del cultivo, existió un auge en ese sector. Estos adelantos tuvieron un inconveniente: que el costo era muy elevado por lo que la gente tuvo que abandonar el campo e ir en busca de empleo a las ciudades, lo cual contribuyó al incremento de la actividad industrial, lo que dió origen a la Revolución Industrial en Inglaterra.

La creciente economía en Inglaterra contribuyó a la ampliación de los mercados, por lo que se iniciaron relaciones comerciales con numerosos países, especialmente de Asia y después con América en los territorios conquistados, en donde llegaron con molinos movidos por agua, máquinas de vapor y telares mecánicos. Estos inventos fueron los que convirtieron los talleres artesanales primero en pequeñas, luego en medianas y finalmente en grandes empresas, propiciando así el avance hacia la producción en serie, con lo que se crea la verdadera industria compuesta sobre todo de pequeñas y medianas empresas, que con el tiempo llegaron a constituir verdaderos monopolios industriales.

1.2 CONCEPTO.

"Se considera industria mediana y pequeña al conjunto de - empresas del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicana no, que ocupen 250 personas (obreros, técnicos y administrativos) y - el valor de sus ventas netas no rebase los 1,100 millones de pesos al año". (1)

"Son una firma en la cual la propiedad del capital se iden tifica con una dirección efectiva y responde a unos criterios dimen- sionales ligados a unas características de conducta y poder económi- co". (2)

De esta definición debemos considerar que:

- a) El Capital Social es repartido generalmente entre unos cuantos - socios, que para este tipo de empresas casi siempre son familia- res o se encuentra en manos, en su parte esencial, de una sola - persona física; es decir, del patrón.
- b) Estas empresas dependen en gran parte del financiamiento externo y de los grandes grupos industriales que ayudan a determinar sus objetivos y sus estrategias.
- c) En cuanto a sus características, todas las empresas medianas po- seen rasgos en común.

(1) SECOPFI. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PEQUEÑA Y ME- DIANA INDUSTRIA. Mayo, 1985.

(2) Pierre Yves, Barreyre. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FRENTE AL -- CAMBIO. Editorial Hispano-Europea. España, 1982. Pág. 7.

1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS. (3)

Generalmente se acepta la siguiente:

a) Por su tamaño:

- Pequeña
- Mediana
- Grande

b) Por su número de empleados:

- 0 - 100 Pequeña
- 101 - 250 Mediana
- 251 ó más Grande

c) Por su actividad:

- Industriales.- Aquéllas que se dedican a la transformación de materia prima en producto elaborado.
- Comerciales.- Aquéllas que se dedican a la compra-venta y - distribución de productos.
- Servicios.- Aquéllas que se dedican a la prestación de algún servicio.

Una vez establecida la clasificación de las empresas, a continuación se presentan los criterios a tomar en cuenta para determinar lo que debe entenderse por empresa mediana:

- a) **Criterio Financiero:** "El criterio más utilizado para definir a la empresa pequeña y mediana, es el que establece el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN), utilizado desde el año de 1953 y el cual señala que la empresa pequeña es aquella que cuenta con un capital contable de \$50,000.00 a \$15'000,000.00,- y mediana aquella cuyo capital contable oscila entre \$15'000,000.00 a \$90'000,000.00 y hasta \$120'000,000.00 con revaluación de activos". (4)
- b) **Criterio de Personal Ocupado:** "Este establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran de 7 a 25 empleados y una mediana - aquella que tiene entre 25 y 250 empleados". (5)
- c) **Criterio de Producción:** "Aquí se clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del -- hombre es decisivo o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada, pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más - maquinaria y menos mano de obra". (6)
- d) **Criterio de Ventas:** "Este criterio establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que ésta abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, y mediana cuando sus ventas son nacionales". (7)

(4) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS; INFORME. México, 1982. Pág. 17.

(5) De la Rosa Zamarrón, Luis Mario y Vargas Guillén, Jorge Luis. FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUENA COMO UN APOYO CREDITICIO A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES. México, 1983. Pág. 4

(6) Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. Editorial Trillas. México 1982. Pág. 45.

(7) Idem, Pág. 46.

1.4 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

- a) Problemas que afectan la eficiencia operativa:
- Inestable y costoso abastecimiento de materias primas.
 - Inadecuada selección y utilización de maquinaria y tecnología.
 - Limitado acceso a los servicios de ingeniería y consultoría.
 - Deficiente establecimiento de normas de control de calidad.
 - Reducida planeación y organización.
 - Insuficiente capacitación de la mano de obra.
- b) Problemas que dificultan su entrada a los mercados de libre competencia:
- Condiciones desfavorables de competencia, ya que los grandes monopolios le dificultan la entrada a ellos.
 - Limitada capacidad para la obtención de financiamiento.
 - Excesiva tramitación y reglamentación para su instalación, operación y obtención de incentivos.
 - Desconocimiento de la información sobre instrumentos oficiales de apoyo.
 - Encuentran ocupados los mercados externos por las grandes empresas.
- c) Problemas en cuanto al estilo gerencial del (os) propietario(s):
- Se consideran conocedores de todo.
 - Evitan y rechazan ayuda externa.
 - Falta de audacia, no arriesgan ni innovan.
 - Solo conocen su ramo.
 - Nula planeación.
 - No se fijan políticas, objetivos, manuales ni controles.

1.5 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La pequeña y mediana empresa se distingue por tener rasgos similares. Todas ellas tienen las mismas características, considerando que sus principales diferencias quedan establecidas de acuerdo a la actividad a que se dedican. Estas características son, entre otras:

- a) Aptitud para ser integradas en procesos productivos de grandes-empresas.
- b) Canalizan el ahorro familiar hacia actividades productivas.
- c) Sus materias primas son generalmente adquiridas en lugares locales.
- d) Alientan a la competencia de las pequeñas empresas.
- e) La mano de obra que utilizan es no calificada.
- f) Tratan de aprovechar en gran medida los recursos de las grandes empresas.
- g) Mínima capacitación.
- h) El administrador casi siempre es el propio dueño.
- i) Compras mínimas por poca producción.
- j) Bajo nivel salarial.

En cuanto al personal, en la empresa pequeña es común encontrar que el empresario conoce a detalle a todo su personal, originando como consecuencia un mejor entendimiento y control del mismo. La empresa mediana suele ocupar una magnitud mayor de personal, por lo que el conocimiento de él no es total, lo que provoca una desorganización y falta de comunicación.

En cuanto a organización, la utilización de ésta en la pequeña empresa es mínima, ya que los empresarios pueden atender todas las funciones básicas creadas para su desenvolvimiento (centralización de funciones). Por lo que respecta a la empresa mediana, su estructura organizacional es más compleja debido a su extensión en todos los -

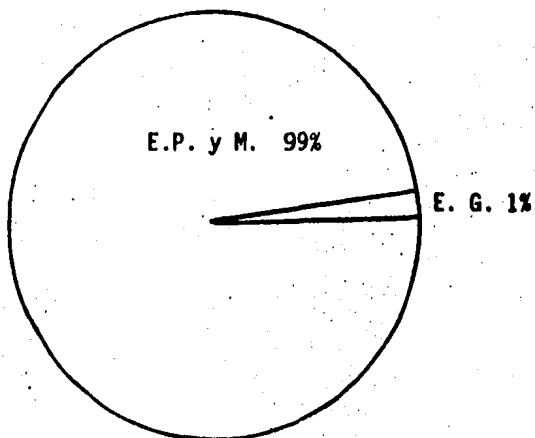
aspectos, por lo que el empresario empieza a delegar autoridad, pero - conservando la mayor parte de ella.

Por lo que respecta a financiamiento, la empresa pequeña -- normalmente lo utiliza para la obtención de maquinaria y para ello recurre generalmente a las instituciones de crédito. La empresa mediana lo aprovecha para proyectos de expansión y adquisición de maquinaria e insumos en su mayoría importados, utilizando las instituciones de apoyo gubernamentales.

Finalmente, en relación a la producción, las empresas pequeñas suelen trabajar utilizando cuando más un 50% de la capacidad -- instalada y un turno al día, mientras que algunas empresas medianas lo hacen casi al 90% de su capacidad instalada, y dos y hasta tres turnos al día.

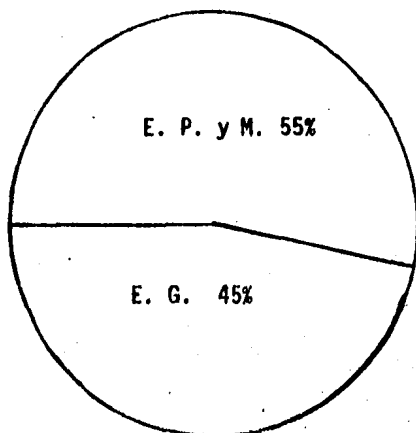
La empresa pequeña y mediana abarca la mayoría de las empresas industriales. (8)

Empresas Pequeñas y Medianas:	99%
Empresas Grandes:	<u>1%</u>
	100%



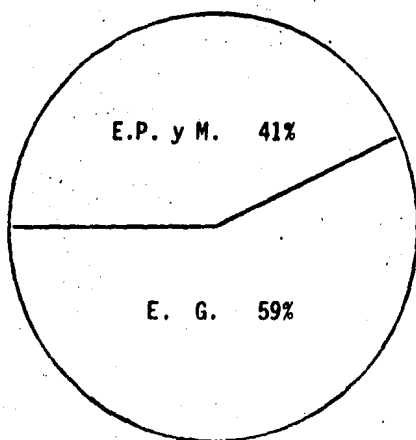
La empresa pequeña y mediana ocupa más de la mitad de la mano de obra industrial. (8)

Empresas Pequeñas y Medianas:	55%
Empresas Grandes:	<u>45%</u>
	100%



La pequeña y mediana empresa absorbe una parte importante - del valor de la producción industrial. (8)

Empresas Pequeñas y Medianas:	41%
Empresas Grandes:	<u>59%</u>
	100%



(8) SECÓFI. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA, México, 1985.

Las empresas medianas en México reúnen las siguientes características, según FOGAIN:

- a) Capital Contable: de 15'000,000.00 a 90'000,000.00
- b) Ocupación Promedio: 79 trabajadores por empresa.
- c) Recursos Financieros: 54% utilizan recursos propios,
16% utilizan financiamiento por proveedo
res.
30% utilizan financiamiento bancario.
- d) Equipo Utilizado: 34% maquinaria nacional.
66% maquinaria importada.
- e) Actividades Básicas: alimentos
vestido
minerales (no metálicos)
muebles de madera
aparatos eléctricos
hule
plástico
editorial
textil
química
etc.

Las empresas medianas en México tienen dentro del desarrollo industrial del país un papel importante, y sus inversiones se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

INVERSION POR EM- PRESA EN MILES \$.	% DE PARTICIPACION DE LAS EMP. MED. - MEXICO	ACTIVIDADES
Menos de 15 000	4	Vestido, madera- y corcho.
De 10 000 a 15 000	17	Alimentos, vesti- do, minerales no metálicos, y apa- ratos eléctricos.
De 15 000 a 20 000	36	Textil, calzado, muebles, química y productos metá- licos.
De 20 000 a 25 000	17	Alimentos y quí- mica.
De 25 000 a 30 000	13	Textil, minera-- les no metálicos y metálicos bási- cos.
De 30 000 a 40 000	9	Alimentos, pro-- ductos metálicos y aparatos eléc- tricos.
De 40 000 a 55 000	4	Calzado, edito-- rial, hule y -- plásticos.

100%

1.6. INSTITUCIONES DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

El Estado, considerando la importancia que revisten la pequeña y mediana empresa para el desarrollo del país, ha creado las siguientes instituciones para que las apoyen e impulsen.

1.6.1 PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA (PAI).

En junio de 1978, el Gobierno Federal asignó a Nacional Financiera, S.A., el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana para proporcionar una mejor asistencia técnica y financiera a este importante segmento de la industria.

Su objetivo es fortalecer y canalizar de manera coordinada, los apoyos que se otorguen a la pequeña y mediana industria, de acuerdo a los lineamientos de política económica establecidos.

Los organismos de apoyo del PAI son:

- a) Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Su objetivo es otorgar créditos y garantías a los pequeños y medianos empresarios por conducto de la banca.

- b) Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN).

Su objetivo es apoyar financieramente a las industrias participantes, como socio minoritario y temporal en el capital de las empresas, otorgando crédito sin garantía susceptible de convertirse en capital social.

El FOMIN opera en forma directa pudiendo adquirir acciones-comunes o preferentes de la empresa, o conceder créditos sin garantía hasta por el 49% del capital social de una empresa nueva o del capital contable de una empresa en operación.

Cuando el mediano empresario solicite un crédito a FOMIN de berá presentarle un Estudio Económico-Técnico-Financiero.

El FOMIN como socio sólo forma parte del Consejo de Administración.

c) Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP).

Su objetivo es otorgar créditos preferenciales para la realización de estudios que permitan a los empresarios obtener la información necesaria para realizar con éxito sus inversiones.

d) Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN).

Su objetivo es coadyuvar a la descentralización industrial, dotando a las empresas de instalaciones físicas y otros servicios.

Dentro de los servicios que ofrece están la venta a contado y a plazos de terrenos urbanizados: industriales, comerciales y de servicios, así como el arrendamiento con opción de compra, de naves industriales localizadas en los principales polos de desarrollo, y también arrendamiento de maquinaria y equipo.

Todas las empresas pueden pedir apoyo sin importar su tamaño, excepto aquellas que sean altamente contaminantes.

e) Instituto de Apoyo Técnico Para el Financiamiento a la Industria - (IMIT, S.A.)

Se integra por el Banco de México, Nacional Financiera, S.A. y el Banco Nacional de Comercio Exterior. Su objetivo es realizar

diversos tipos de estudios e investigaciones de orden tecnológico y técnico-económico.

Básicamente desarrolla actividades que se enfocan al avance industrial mediante investigaciones encaminadas a la adaptación de materias primas, productos y procesos, conforme a requerimientos específicos. Para ello cuenta con laboratorios y plantas piloto, así como con una extensa biblioteca especializada.

f) Fondo de Información y Orientación para la Industria (INFOTEC).

Su objetivo es proporcionar servicios de información, capacitación y asistencia tecnológica, tendiente a introducir innovaciones en la producción, ingeniería, planeación y mercadotecnia de las industrias establecidas en México.

El INFOTEC ofrece cursos, seminarios, boletines, consultorías, estudios, etc. y para ello dispone de un sistema de más de 150 bancos de datos computarizados, con información científica y tecnológica constantemente actualizada.

g) Centro Nacional de Productividad de México, A. C. y Servicio de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (CENAPRO-ARMO).

El CENAPRO-ARMO es un organismo del Sector Laboral que tiene por objeto brindar apoyo técnico a los empresarios y trabajadores, para incrementar la productividad.

Por medio de programas de capacitación y adiestramiento, CENAPRO-ARMO ofrece los siguientes servicios:

- Seminarios y cursos.
- En materia de productividad: documentación, material didáctico y de divulgación, investigaciones, ediciones, sistemas pedagógicos, etc.
- Instalaciones para seminarios, conferencias y mesas redondas.

- Servicios de biblioteca, filmoteca, estudios de radio, cine y televisión.
- Asesoría y asistencia técnica en relaciones y actividades laborales.
- Formación y perfeccionamiento de instructores y supervisores industriales.

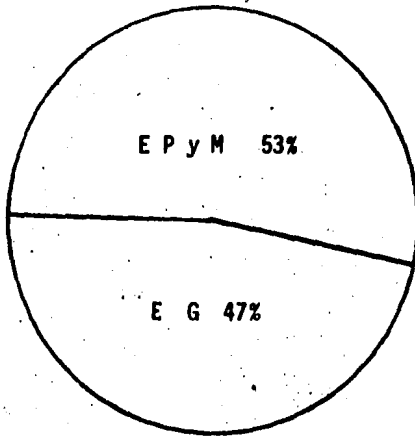
1.7 PARTICIPACION SECTORIAL.

La importancia de la participación de las empresas medianas y pequeñas en el desarrollo económico de México es innegable, debido a que en los ramos de la industria de transformación los porcentajes de empleo y valor de la producción son predominantes en relación a las grandes industrias.

A continuación se presentan los porcentajes de empleo que proporcionan al país las diferentes ramas de la industria pequeña y mediana, en donde puede notarse que una gran parte de la Población Económicamente Activa es empleada por este tipo de empresas, contribuyendo así a disminuir uno de los principales problemas de nuestro país que es el desempleo.

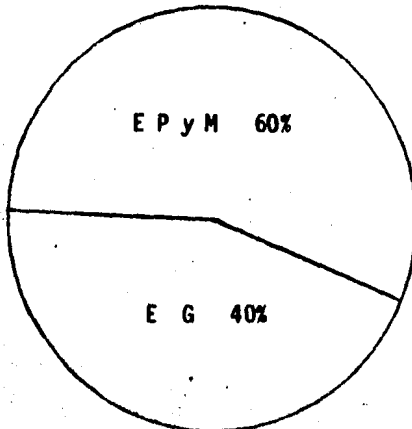
Rama: Textil

Porcentaje de Empleo: Empresas Pequeñas y Medianas	53%
Empresas Grandes	<u>47%</u>
	100%



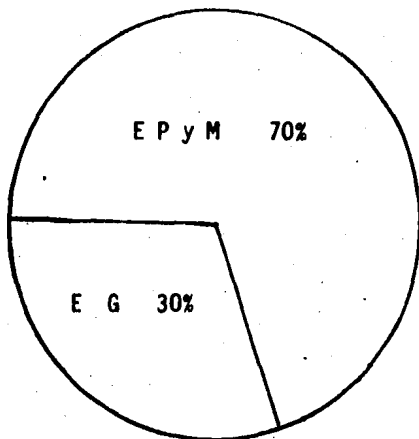
Rama: Maquinaria y Equipo No Eléctrico.

Porcentaje de Empleo: Empresas Pequeñas y Medianas	60%
Empresas Grandes	<u>40%</u>
	100%



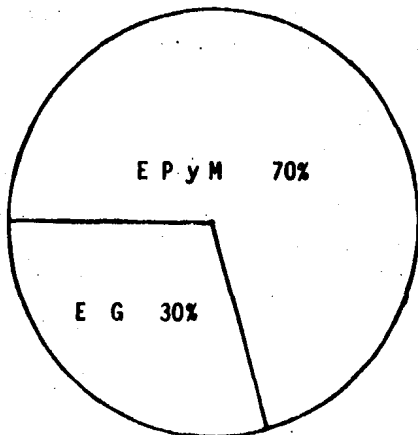
Rama: Alimentos

Porcentaje de Empleo:	Empresas Pequeñas y Medianas	70%
	Empresas Grandes	<u>30%</u>
		100%



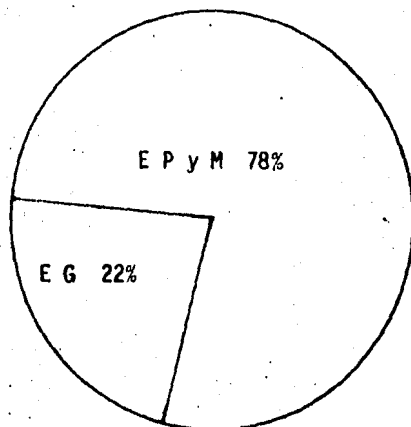
Rama: Calzado y Cuero

Porcentaje de Empleo:	Empresas Pequeñas y Medianas	70%
	Empresas Grandes	<u>30%</u>
		100%



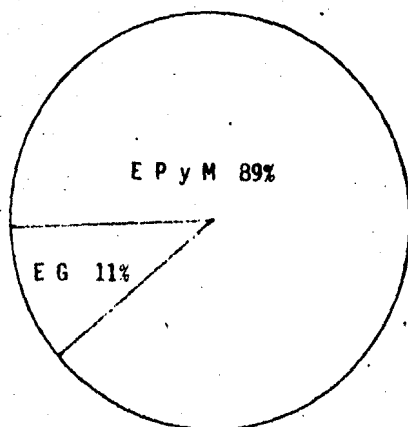
Rama: Editorial e Impresión

Porcentaje de Empleo: Empresas Pequeñas y Medianas	78%
Empresas Grandes	<u>22%</u>
	100%



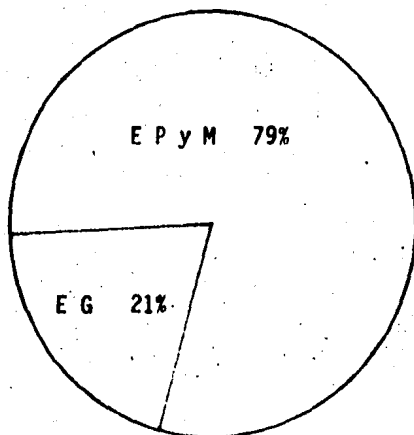
Rama: Muebles y Accesorios

Porcentaje de Empleo: Empresas Pequeñas y Medianas	89%
Empresas Grandes	<u>11%</u>
	100%



Rama: Prendas de Vestir

Porcentaje de Empleo:	Empresas Pequeñas y Medianas	79%
	Empresas Grandes	<u>21%</u>
		100%



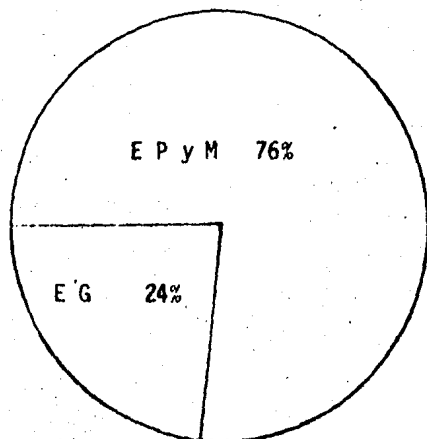
En cuanto a la aportación de las empresas pequeñas y medianas al valor de la producción, ésta es significativa, y si no es tan representativa como ocurre con el porcentaje de empleo, sí es aproximadamente de más del 50% en las diferentes ramas, pero debemos considerar que este porcentaje de aportación se debe primordialmente a la tecnología que utilizan las grandes empresas que les permite producir un mayor número de bienes en un menor tiempo, y en muchos casos, a un costo más reducido.

A continuación se presentan los porcentajes del Valor de la Producción:

Rama: Muebles y Accesorios

Porcentaje del Valor de la Producción:

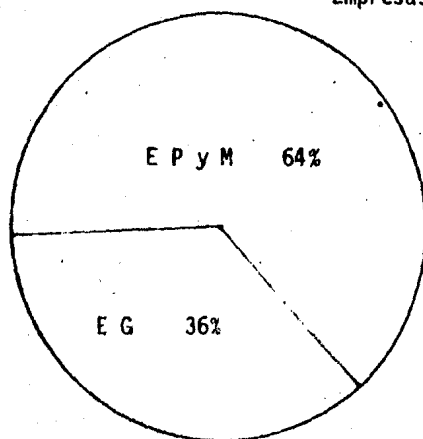
Empresas Pequeñas y Medianas	76%
Empresas Grandes	<u>24%</u>
	100%



Rama: Prendas de Vestir

Porcentaje del Valor de la Producción:

Empresas Pequeñas y Medianas	64%
Empresas Grandes	<u>36%</u>
	100%



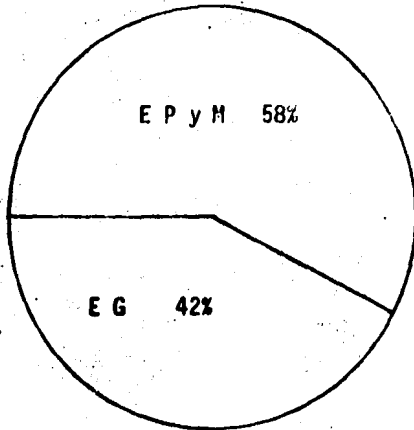
Rama: Editorial e Impresión

Porcentaje del Valor de la Producción:

Empresas Pequeñas y Medianas 58%

Empresas Grandes 42%

100%



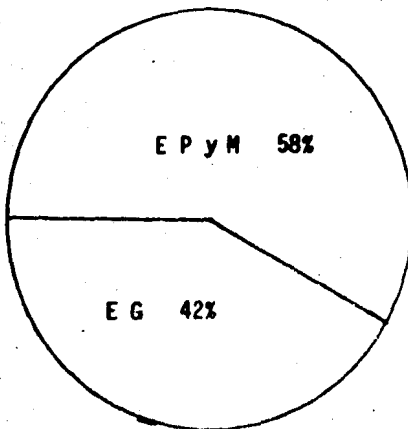
Rama: Alimentos

Porcentaje del Valor de la Producción:

Empresas Pequeñas y Medianas 58%

Empresas Grandes 42%

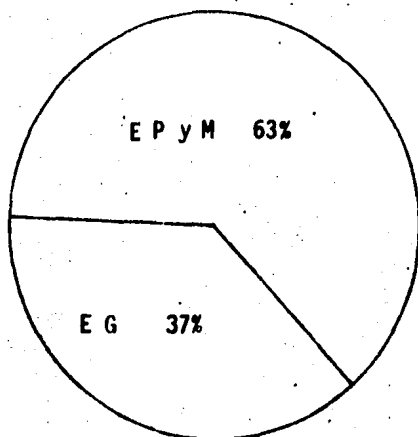
100%



Rama: Calzado y Cuero

Porcentaje del Valor de la Producción:

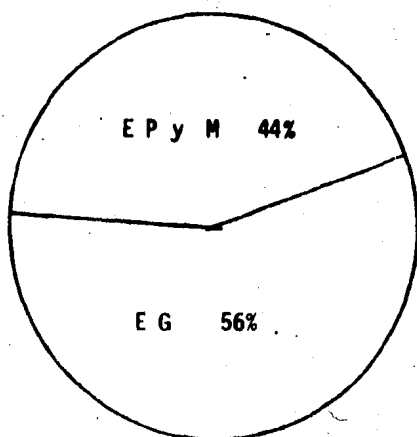
Empresas Pequeñas y Medianas	63%
Empresas Grandes	<u>37%</u>
	100%



Rama: Maquinaria y Equipo No Eléctrico

Porcentaje del Valor de la Producción:

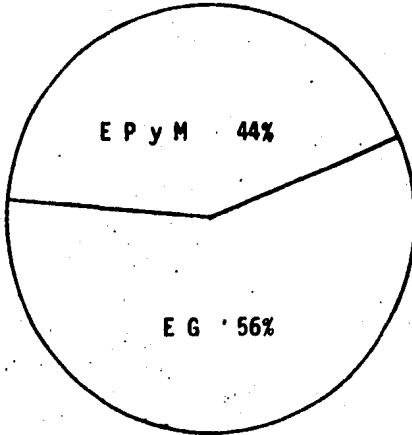
Empresas Pequeñas y Medianas	44%
Empresas Grandes	<u>56%</u>
	100%



Rama: Textil

Porcentaje del Valor de la Producción:

Empresas Pequeñas y Medianas	44%
Empresas Grandes	<u>56%</u>
	100%



II ORGANIZACION .

2.1 CONCEPTO.

El L. A. Sergio Hernández y Rodríguez define la organización como: "La parte del proceso administrativo que determina los puestos y actividades necesarios dentro de una empresa, departamento o grupo, disponiéndolos según sus mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, las responsabilidades y los deberes de cada uno y asignándolos a los individuos de modo que el esfuerzo disponible pueda aplicarse y coordinarse en forma efectiva y sistemática". (9)

Litterer la considera como: "Una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas". (10)

(9) Hernández y Rodríguez, Sergio. ADMINISTRACION I, VOL. II Editorial F.C.A., UNAM. México, 1976. Pág. 628.

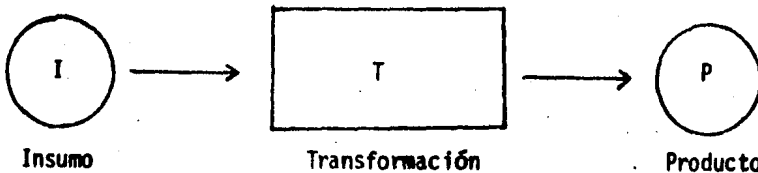
(10) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA, SEGUNDA PARTE. Editorial Limusa. México, 1981. Pág. 212.

2.2.1

IMPORTANCIA.

La razón fundamental de la existencia de las organizaciones, es que ciertas metas solo pueden alcanzarse mediante la acción concertada de grupos de personas. Las organizaciones se caracterizan por su conducta orientada hacia la meta; es decir, persiguen metas y objetivos que -- pueden lograrse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos.

El estudio de las organizaciones es importante porque siempre producen algo --ya sea que se trate de bienes o servicios-- como resultado de un proceso de transformación a que es sometido cualquier insumo.



- a) Los Insumos: Estos comprenden los recursos humanos, económicos y físicos; así como determinadas tecnologías (saber cómo hacer algo), el producto y los conocimientos administrativos de que se disponga.

No debemos olvidar que, como parte de las organizaciones, -- los recursos humanos tienen características que determinan su conducta y éstas son sus motivaciones y sus percepciones.

- b) La Transformación: Las organizaciones requieren de tres sistemas de actividades distintas para que se realice la transformación:

- b.1 El primero interviene directamente en la transformación del -- elemento a procesar para obtener el producto o servicio.
 - b.2 El segundo tiene una función de adquirir y mantener recursos - en condiciones adecuadas; ésto es, encontrar que la gente que tiene los recursos los aporte a la organización.
 - b.3 El tercero regula actividades de transformación; es decir, -- coordina.
- c) Los Productos: Son el resultado de un proceso de transformación, - tales como bienes o servicios.

Sin embargo, las organizaciones son mucho más que meros instrumentos para proporcionar bienes o servicios, ya que crean los ambientes en que la mayoría pasa la vida, y por ello tienen gran influencia - en la conducta. En las organizaciones, la conducta de las personas y - los grupos se altera significativamente por los trabajos que éstas y -- éstos efectúan.

Las relaciones requeridas durante el trabajo pueden ser con colaboradores, clientes, proveedores o compradores. Estas relaciones - pueden producir sentimientos de amistad, de competencia, de cooperación y de satisfacción, o bien, pueden originar estrés y ansiedad. La determinación de las actividades y relaciones requeridas en un puesto, es -- una función gerencial.

La estructura de una organización se puede describir de - - acuerdo a una serie de características. Estas características no solo describen la organización, sino también tiene repercusiones en la conducta de las personas, los grupos y la propia organización. Cuando la organización es el foco de atención, es de preocupar su adaptabilidad, - flexibilidad, crecimiento y desarrollo. Los gerentes deben diseñar -- los puestos, para lograr la conducta deseable en el trabajo y la motivación y satisfacción individuales, también deben diseñar una estructura mayor que pueda responder a las presiones ambientales. El diseño --

adecuado de la organización debe contener características tales que permitan enfrentarse a las presiones económicas, políticas y sociales originadas por el cambio y el desarrollo.

2.2.2 ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES.

Según el grado de estructuración de las organizaciones éstas pueden clasificarse en formales e informales. En realidad, esas designaciones representan solamente extremos, ya que sería imposible encontrar una organización completamente formal e informal. Los términos formal e informal definen dos extremos de un continuo de tipos organizacionales (Fig. 1).

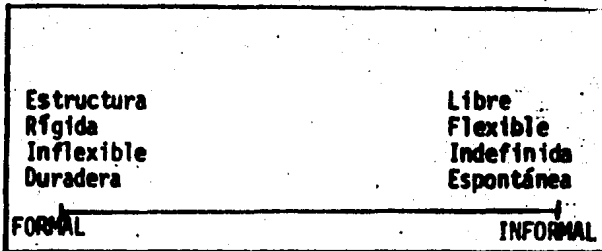


Fig. 1 Organizaciones Formales e Informales y sus características.

- a) Organizaciones Formales: tienen una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de sus relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. Los puestos están claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. El status, prestigio, remuneración y otros aspectos están bien definidos, ordenados y controlados. Las organizaciones formales son planeadas y debido a su énfasis en el orden, son relativamente inflexibles. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales, las organizaciones militares, las universi-

dades, etc.

- b). **Organizaciones Informales:** están débilmente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas. La participación de sus miembros puede ser consciente e inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el momento exacto en que una persona se convierte en miembro de la organización. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización, no se especifican. Son ejemplos de organizaciones informales los clubes deportivos, las amistades, etc.

Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades sean definidas y estructuradas. En forma similar, las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas, o no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecificadas y no controladas.

2.2.3 LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE.

La concepción de las organizaciones se considera compleja por aquello de que el medio ambiente dentro del cual se encuentran inmersas es inestable. Esa inestabilidad es causada por múltiples factores como: el rápido desarrollo tecnológico, la expansión mercadotécnica y los rápidos cambios sociales y económicos que presionan constantemente para que la organización cambie, se adapte y crezca, de tal forma que cumpla las exigencias del medio ambiente.

En resumen, las organizaciones son profundamente influidas por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuales, a su vez, también influirán sobre el ambiente provocando cambios ambientales y así sucesivamente.

2.3 TEORIAS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

2.3.1 TEORIAS ORGANIZACIONALES.

Las Teorías Organizacionales proporcionan un gran cúmulo - de esfuerzos dirigidos a explicar el fenómeno de la organización; es- decir, de la estructuración técnica de las jerarquías, funciones, re- laciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo so- cial para alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia posible.

a) Teoría Clásica: Frederick W. Taylor, su precursor, realizó estu- dios para ayudar a los dirigentes de las empresas que se enfrenta- ban a graves problemas por su poca experiencia. Básicamente se - fundamentó en la organización formal y la ejecución del trabajo - racionado y eficiente, como medio para aumentar la productividad- utilizando de una manera eficaz el recurso humano.

Esta teoría tiene un enfoque demasiado mecanizado, conside- rando a las personas como unidades inanimadas o instrumentos iner- tes, descuidando así la importancia de la gente y de su comporta- miento en las situaciones de grupo, ya que no presta una atención adecuada a los factores humanos.

"La Teoría Clásica reconoce cuatro elementos importantes - para el desarrollo de la organización, y éstos son:

- a.1 La División del Trabajo.
- a.2 Los Procesos Numéricos y Funcionales.
- a.3 La Estructura.
- a.4 El Alcance de Control". (11)

La División del Trabajo se refiere al trabajo especializa- do derivado de la asignación de ciertas actividades al personal.

Los Procesos Numéricos se refieren al crecimiento vertical

y a la cadena de mando que parte desde los niveles superiores hasta los inferiores, dotándolos de autoridad y responsabilidad adecuada. Los -- Procesos Funcionales se refieren al crecimiento horizontal por la división de áreas especializadas.

La Estructura es el medio para que los integrantes de la -- organización puedan crear y mantener relaciones verticales adecuadas, y así lograr relacionar funciones para alcanzar los objetivos estableci-- dos.

El Alcance de Control establece el número de subordinados - que un superior puede supervisar eficazmente.

b) Teoría Neo-Clásica: Se orienta a corregir las desventajas de la -- Teoría Clásica, basándose fundamentalmente en el recurso humano y - brindándole, por tanto, atención al comportamiento individual y co- lectivo. Reconoce grupos informales dentro del contexto de una em- presa, y fomenta la interdependencia al permitir la participación - de los subordinados en los asuntos que afectan tanto su trabajo co- mo las relaciones con sus compañeros y superiores.

Esta teoría toma en cuenta la comunicación y la influencia- que ejercen en el individuo la cultura, los valores sociales y el - medio ambiente.

A fines de la década de los veintes y principios de los - - treintas, Elton Mayo y otros teóricos admitieron que la división -- del trabajo y la especialización son dos conceptos indispensables - en la organización; y así mismo, para promover una participación ac- tiva de los trabajadores en la empresa, proponían contrarrestar la- fatiga, la monotonía y el conformismo, mediante la motivación, la - coordinación y el liderazgo apropiado.

- c) **Teoría de la Fusión:** Se fundamenta en el hecho de que una organización emplea al individuo para seguir sus objetivos, y viceversa, el individuo espera alcanzar sus objetivos por medio de la organización.

Por supuesto que existen conflictos entre el individuo y la organización, los cuales si no se resuelven, reducen los logros -- deseados.

- d) **Teoría de Sistemas:** Considera a la organización como un sistema - de variables mutuamente dependientes. Las partes básicas del sistema de organización son:

- d.1 El Individuo.
- d.2 La Organización Formal.
- d.3 La Organización Informal.
- d.4 Los Modelos de Conducta Recíproca (que se -- presentan por las demandas de la función y - la percepción del individuo).
- d.5 El Ambiente Físico en que se labora.

Al interrelacionar estas partes, se logra comunicación, equi-
librio del sistema o armonía y toma de decisiones.

- e) **Teoría Cuantitativa:** Solo cubre una porción de las consideracio-- nes que afectan el trabajo de organización. Contempla sólo facto- res cuantificables como: tamaño de la unidad orgánica, número de - decisiones tomadas por cada gerente y cantidad de trabajo produci- do.

Excluye la dirección, el ambiente de las relaciones informa- les y la comunicación, debido a que no pueden medirse.

2.3.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

Los Principios Organizacionales que conducen al estableci--

miento de una eficaz organización formal, son, según el criterio de - Harold Koontz y Cyril O'Donnell, los siguientes:

- a) Principio de la Unidad de Objetivo: Una estructura es eficaz, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos de los individuos contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.
- b) Principio de Eficiencia: Una estructura organizacional será eficiente cuando permita que los individuos logren los objetivos de la empresa al mínimo costo y con el menor número de consecuencias imprevistas.
- c) Principio de la Amplitud de Mando de la Administración: Existe un límite en el número de subordinados que un superior puede supervisar con efectividad.
- d) Principio Escalar: Mientras más claras sean las líneas de autoridad que van del más alto ejecutivo hasta cada subordinado, más efectivo será el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.
- e) Principio de Delegación: La autoridad que se delegue a un administrador deberá ser la adecuada para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.
- f) Principio de Responsabilidad Absoluta: Los subordinados tienen responsabilidad absoluta de su ejecución ante sus superiores. -- Asimismo, el superior es responsable de las actividades de sus -- subordinados en la organización.
- g) Principio de la Unidad de Mando: La relación operacional de cada trabajador ante un solo superior, evita conflictos en las instrucciones y forma un mayor sentimiento de responsabilidad personal.
- h) Principio del Nivel de Autoridad: Al delegar autoridad, quien la reciba, deberá tomar las decisiones que sean de su competencia, -- sin traspasarlas a niveles superiores de la organización.
- i) Principio de la División del Trabajo: La estructura organizacio-

nal será más eficaz y eficiente, cuanto más se refleje la clasificación de las distintas actividades a realizar y mejor se definan las diversas capacidades y motivaciones de quienes vayan a realizarlas.

- j) Principio de la Definición Funcional: Cuanto más clara sea la definición que tenga un puesto o departamento de los resultados esperados, de las actividades a desarrollar, de la autoridad delegada y de las relaciones de autoridad y de información con otros puestos, mayor será la contribución de los individuos responsabilizados al logro de los objetivos de la empresa.
- k) Principio de Separación: Cuando una actividad está estructurada para comprobar otras, los encargados de la primera no ejercerán bien su responsabilidad si informan al departamento cuya actividad deben evaluar.
- l) Principio de Equilibrio: La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse de acuerdo con la efectividad global de la estructura organizacional, en cuanto al logro de los objetivos empresariales.
- m) Principio de Flexibilidad: La estructura de la organización cumplirá más adecuadamente su propósito, si cuenta con mecanismos de flexibilidad.
- n) Principio de Oportunidades para el Liderazgo: Si la estructura organizacional y la delegación de autoridad hacen posible que el administrador planee y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de su capacidad para el liderazgo.

2.4 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Toda organización necesita de alguna finalidad, de alguna noción sobre el porqué de su existencia y de lo que desea realizar. Requiere definir sus objetivos y el ambiente interno que desea crear para los participantes, de los cuales depende para la consecución de sus fines. Sin noción para su finalidad, la organización estaría al vaivén y su vida sería determinada no por lo que ella decidiera, sino por lo que otros decidieran.

Los objetivos organizacionales pueden clasificarse en los siguientes seis tipos de organizaciones:

- a) Organizaciones de Servicio que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio (beneficiencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras).
- b) Organizaciones Económicas que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago (compañías, propiedades, sociedades).
- c) Organizaciones Religiosas que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros (iglesias, sectas, órdenes).
- d) Organizaciones Protectoras que protegen a las personas contra daños (departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos).
- e) Organizaciones Gubernamentales que satisfacen las necesidades de orden y continuidad (gobiernos federales, estados, ciudades, cortes).
- f) Organizaciones Sociales que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos).

2.5 CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones, además de contar con recursos materiales y técnicos, cuentan con los recursos humanos cuyas características y comportamiento pasan a formar parte de ellas, ya que limitan e influyen en el desarrollo, forma y funcionamiento de las mismas.

2.5.1. PERCEPCION.

Es la manera en que la gente ve o entiende las cosas del mundo que le rodea. Cada persona tiene la capacidad de ver o entender de diferente forma la misma situación; sin embargo, esto puede ser diferente a la realidad. La percepción implica un proceso de sensibilidad y desarrollo de la interpretación de los hechos. No todas las situaciones son captadas por nuestro consciente fácilmente debido a la complejidad de las mismas.

Las percepciones están formadas por tres mecanismos que son:

- a) Selección: Determinada información es separada y es objeto de estudio.
- b) Conclusión: Unión de la información para formar ideas completas y significativas que ayuden a las organizaciones.
- c) Interpretación: Aquí, las experiencias anteriores ayudan a formar una opinión acerca de la información recopilada. (Figura 2).

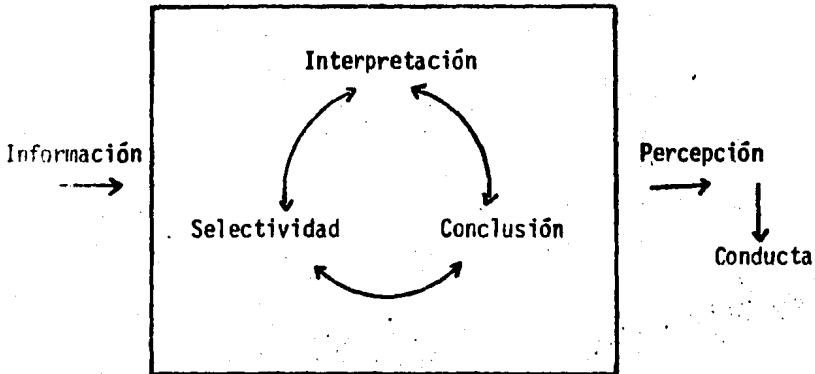


Fig. 2 Mecanismos de la Percepción

El comportamiento de los individuos está básicamente determinado por:

- a) La información que recibe del medio ambiente que lo rodea.
- b) La manera en que percibe esa información (cómo la interpreta).
- c) La conducta del individuo, determinada por los elementos anteriores.

Información → Percepción → Conducta

Los factores que influyen en la percepción son:

- a) **Disposición Perceptiva:** Es un proceso interno del individuo que se da de acuerdo a experiencias y al cómo nos vemos nosotros mismos. Da la pauta para estar alerta respecto a las cosas que influyen o influirán en los medios para alcanzar las metas de la organización. Asimismo, ayuda al hombre al decirle cuáles serán los parámetros para lograr los objetivos; esto es, que el hombre esté alerta para captar la información que tiene significado para cubrir las necesidades de la organización.

- b) **Tensión:** Es un fenómeno que siente el individuo ante situaciones de conflicto. Las reacciones que tienen los individuos ante estos fenómenos influyen en sus actuaciones dentro de las organizaciones, debido a que la tensión no les permite percibir toda la información que requieren para formarse un juicio adecuado de las situaciones organizacionales.
- c) **Presión del Grupo:** Se refiere a cómo afecta al individuo darse cuenta que su percepción de un punto de vista, difiere de la del resto del grupo. Con la presión del grupo puede ocurrir que el individuo que se encuentra solo o que su punto de vista es diferente del de los demás, se sienta inseguro y sienta que toda la organización está en contra de él; sin embargo, cuando el individuo tiene aunque sea un aliado, éste es alguien con quien compartir su punto de vista, siente que es más fácil estar en el grupo ya que psicológicamente siente apoyo y seguridad, lo que implica un mejor desempeño dentro de las organizaciones.

La presión del grupo puede hacer que los individuos adopten una personalidad independiente; esto es, los que mantienen su punto de vista con respecto al grupo y que la mayoría de las veces los llevan al aislamiento del resto del mismo grupo, o bien, la personalidad de los que se rinden aún cuando ellos saben que su punto de vista sigue siendo diferente, pero optan por unirse al del resto del grupo, esto es para sentirse seguros dentro de la organización.

- d) **Interacción:** Es la actitud en donde al conocer a uno o más miembros del grupo, agrada su forma de ser, por lo que aparte de tratarlos a nivel trabajo se desea compartir el tiempo libre con estas personas. Esto hace que el individuo sienta agrado al trabajar con personas que le son afines. Asimismo puede ocurrir lo contrario, respecto a personas que a primera instancia fueron agradables pero con la relación de trabajo se crea un ambiente de tensión que dificulta la comunicación en la organización.

- e) Rol: Es la manera de comportarse de cada individuo en la organización, según sea su puesto y nivel que ocupe dentro de la misma. Esto es, se comportará diferente un jefe con sus subordinados que con la alta gerencia.

La posición que tenga el individuo dentro de la organización influirá considerablemente en su percepción, debido a que el trabajo que desempeña es diferente y su situación organizacional así lo exige.

Así, la percepción juega un papel determinante dentro de la organización debido a que influirá en la conducta de los individuos dentro de la misma.

2.5.2 MOTIVACION.

Es un proceso interno en los individuos, que debido a la acción de factores externos los obliga a actuar o comportarse de una manera determinada. Los individuos actúan de cierta forma y optan por cierto curso de acción, cuando tienen en mente su propia conveniencia y los intereses y exigencias de la organización y de las personas que están a su alrededor.

El hombre lleva a cabo acciones para satisfacer necesidades propias por lo que, para el estudio de las necesidades recurriremos a Maslow y su Teoría de las Motivaciones.

Maslow sostiene que las necesidades son el motor del hombre y que las necesidades humanas tienen una jerarquía de importancia, las cuales esquematizó de la siguiente manera: (Figura 3).

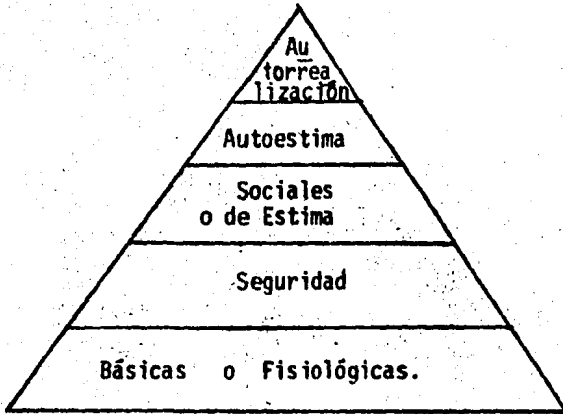


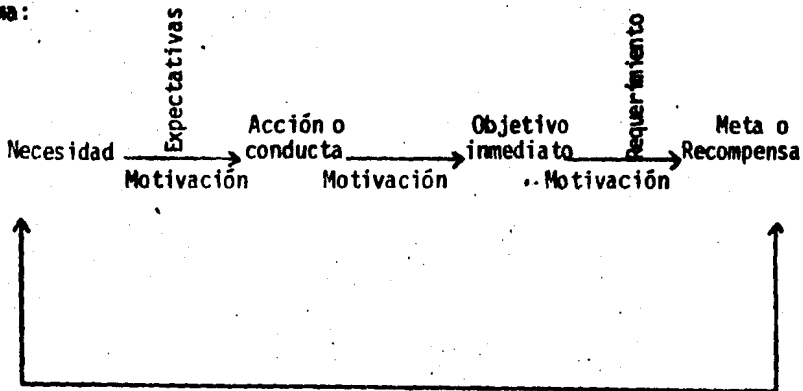
Fig. 3 Pirámide de Necesidades de Maslow.

- a) Las necesidades básicas o fisiológicas son la primera causa o motivo por la que el hombre actúa, ya que son las necesidades que utiliza para conservar la vida: dormir, comer, sexo, etc. Este tipo de necesidades son saciables.
- b) Una vez que el hombre ha satisfecho las necesidades básicas, necesita ahora cubrir las necesidades de seguridad para problemas presentes y futuros, tanto para él como para los que dependen de él.
- c) El hombre requiere de relaciones sociales; esto es, que él y los de su grupo sean aceptados en los demás grupos, por lo que las denomina necesidades de estima.
- d) Cuando el hombre ha cubierto la escala de necesidades anterior -- Maslow dice que el hombre siente la necesidad de aceptarse a sí mismo, y la denomina necesidad de autoestima.

- e) Maslow afirma que el hombre necesita también trascender; ésto es, darle un sentido a su vida, sentir que lo que él hace es importante para la comunidad y que no solo sirve para cubrir sus necesidades, sino las de los demás miembros de la comunidad (o de la organización).

Debemos comprender que estas necesidades no son separadas, y que en la realidad no las encontraremos jerarquizadas y separadas - siempre, sino mas bien, existen interrelacionadas y son éstas las que motivan al hombre a realizar actividades, y a comportarse de una manera determinada en la organización.

Sea cual fuere la jerarquía de la necesidad a cubrir o satisfacer, la manera en que opera se puede ilustrar de la siguiente forma:



Para que una persona encamine sus acciones no depende exclusivamente de las que considere posibles, sino de la fuerza y deseo de llevar a cabo alguna en especial (motivación). También dependerá de cuál será la meta final.

Para la organización es muy importante la motivación en los individuos, por lo que al cubrir sus necesidades tendrá forzosa-

mente que hacerlo participe de sus expectativas. Aquí la organización tendrá que hacer que el individuo sienta que todas las acciones están encaminadas a cubrir sus necesidades, y que éstas a su vez, son parte de los objetivos de las organizaciones.

2.5.3. LIDERAZGO.

"Es la parte de la tarea del ejecutivo relativa a obtener la cooperación de aquéllos por los que él se hace responsable". (12)

Para las organizaciones es importante el liderazgo debido a que como dice la definición, corresponde al ejecutivo obtener la cooperación de un grupo determinado de personas, cooperación que está enfocada a el logro de objetivos organizacionales. El líder es una persona con ciertas cualidades respecto a su personalidad y su carácter, y se encuentra identificada con la situación general de la organización, además de que el líder puede estar determinado de acuerdo al grado de conocimientos técnicos y de la experiencia que éste tenga en comparación de los demás miembros del grupo. El líder debe mantener a los de su grupo como un equipo, asignándoles tareas en proporciones similares y adecuadas a cada uno de los miembros.

El líder tiene la característica de poder "ver" más que los demás; esto es, tiene una mayor visión de la situación, ya sea por poseer mayores conocimientos técnicos del asunto o por tener mayor experiencia.

El líder debe tener la suficiente capacidad de tratar de cubrir las necesidades de los miembros del grupo que él guía, para

que éstos sientan que realmente alguien los protege y vela por sus intereses, dándoles así seguridad y provocando que su desempeño sea mejor en las actividades que realizan en las organizaciones.

El líder debe saber transmitir a su grupo espíritu de equipo, que haga que el grupo tienda a cumplir mejor las tareas asignadas en su organización, ésto provocará que el individuo se sienta satisfecho y cubra así sus necesidades de aceptación del grupo logrando así conservarse dentro de éste, y además, que el individuo sienta que puede contribuir en forma particular e importante para realizar sus tareas como para el desarrollo del grupo. Esto se ilustra de la siguiente forma: (Figura 4).

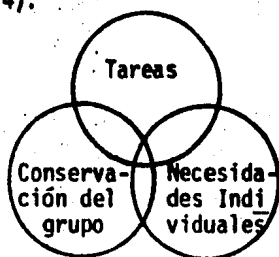


Fig. 4 Interacción de Necesidades.

Fuente: Idem (4)

Para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es necesario que el grupo cumpla con determinadas funciones, y se debe tener en cuenta que no es el líder quien las realizará todas, sino que será la persona indicada para asignar las tareas a los miembros de su grupo.

Para que los individuos se sientan motivados a realizar una actividad dentro de las organizaciones, deberán sentir que forman parte de la toma de decisiones que les afecta más directamente, por lo que el líder les debe influir la confianza de que así es en realidad. Pero ésto no es fácil en las organizaciones, debido a que influyen --

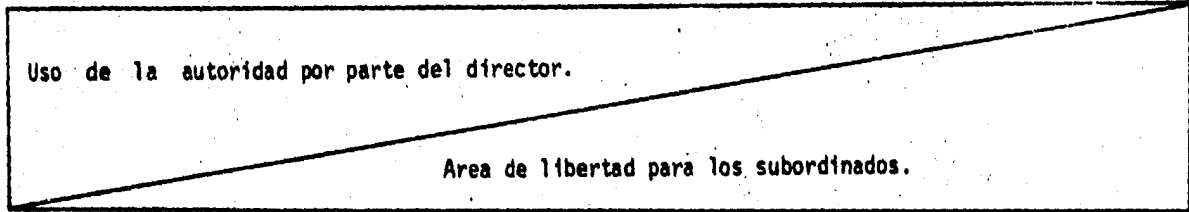
(12) Adair, John. **EL LIDERAZGO BASADO EN LA ACCION.** Editorial -- Mc. Graw Hill. México, 1970. Pág. 33.

otros factores para la toma de decisiones como son: tiempo, tipo de tareas, conocimientos de los demás miembros del grupo, actitudes, el sistema de valores de la organización, etc., y los cuales, limitan la acción del líder como tal en las organizaciones.

Esto implica que las decisiones pueden ser tomadas de diferente manera, en grado mayor o menor de responsabilidad, atendiendo a dos factores básicos:

- a) La situación que guarda cada grupo en la organización, y
- b) Hacia quién se enfoca el liderazgo.

Esto se puede ilustrar así: (Figura 5).



El director toma una de cisión y la da a conocer.

El director "vende su de cisión".

El director expone sus ideas y recibe preguntas.

El director toma una de cisión tentativa sujeta a cambio.

El director presenta un problema, - recibe sugerencias, toma un decisión.

El director define límites, pide - al grupo -- que tome -- una decisión.

El director permite que sus subordinados funcionen dentro de los límites establecidospor los superiores.

Fig. 5 Enlace Continuo de Decisiones Compartidas.

Fuente: Ídem (13) pág. 176.

Aquí las decisiones son tomadas de acuerdo a la situación específica de cada grupo u organización, ya que no debemos olvidar -- que la organización limita al líder muchas veces, e impide que éste - cumpla todas las tareas a su cargo.

2.5.4. STATUS.

"Es el lugar que ocupa una persona en un sistema social"(13)

El status se forma básicamente de la impresión que tiene - la gente de nosotros, y de lo que nosotros sabemos que somos. Lo que nosotros hagamos con la información que recibimos, dependerá en gran parte de la impresión que tengamos de la persona que nos la ha transmitido.

La información de uno mismo para la formación de un status es compleja, debido a que influyen otros factores tales como la impresión que tienen de nosotros los demás, la que nosotros tenemos de - cada uno de ellos y la posición que tenemos en la sociedad. No debemos olvidar que el status no es una propiedad de cada persona sino la interpretación que otros dan a las características que tiene un individuo.

El status puede ser adscrito, ésto es, heredado y adquirido. Para el estudio de las organizaciones es muy importante el status adquirido debido a que es el que toma una persona a lo largo de - su vida por sus propios logros. Se considera importante ya que los - logros son obtenidos gracias a las motivaciones del individuo, y por-

(13) Litterer A. Joseph. ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES. Editorial-Límus. México, 1979. Pág. 176.

lo tanto, a la posición que éste desee alcanzar en una organización.

El status adquirido puede basarse en:

- a) La Ocupación: Esto es, la profesión de una persona o la actividad que realiza dentro de la sociedad con la que sobrevive.
- b) El Material de Trabajo: Dentro del mismo grupo existen diferentes tipos de status debido a el diferente material que trabaja cada individuo, ya sea por la importancia, las características o la calidad del mismo.
- c) El Rango: Se refiere a la posición jerárquica que ocupa un individuo dentro de la organización.
- d) Los Salarios: Sirven como parámetro para clasificar el status, - debido a que las personas que tengan una buena ocupación y pertenezcan a rangos superiores en las organizaciones, obtendrán mayores ingresos, por lo que el status de éstas será mejor.
- e) La Antigüedad: Puede utilizarse como una forma de clasificar el status, debido a que las personas que acaban de ingresar a una organización, o que tienen poco tiempo en ella, recurren a las personas que tienen mayor tiempo en ésta, dándoles así un status mayor dentro de la misma.
- f) El Status Derivado: Es aquél que adquiere una persona de acuerdo con los individuos con que se relaciona.

La clasificación no es general para todos, sino que cada grupo tiende a percibirlo de diferente forma y a clasificarlo de acuerdo con sus expectativas y su marco de referencia.

El status implica dar al individuo mayor libertad en las organizaciones, y a su vez, tener un mayor acceso a la información y a las demás gentes.

El status es importante porque cuando un administrador toma una decisión respecto al contenido de un trabajo, agrupación de individuos, títulos para cada puesto, salario, distribución de puestos y asignación de tareas, está afectando al status.

Así, el status que ocupa un individuo en la organización - le puede dar la tranquilidad necesaria para que desarrolle sus funciones adecuadamente, o bien, por alcanzar un mejor status se sientan motivados y trabajen mejor.

2.5.5 GRUPOS.

Son uno de los factores más importantes de las organizaciones, ya que intervienen en la integración de los individuos dentro de éstas.

Estos grupos también influyen en las organizaciones y presentan las siguientes características:

- a) Los grupos tienen metas afines que comparten y luchan por lograrlas.
- b) Los grupos desarrollan normas o reglamentos y patrones informales que forman y guían el comportamiento de sus miembros.
- c) Los grupos desarrollan una estructura definida a través del tiempo y hacen que cada uno de sus miembros tenga un rol diferente.
- d) Los miembros del grupo, a través del trato constante, llegan a simpatizar entre sí y llegan a tener una identificación total con los demás miembros.

En un grupo la comunicación fluye más rápidamente, por lo que es un factor muy importante en las organizaciones. Esto se logra debido a que:

- a) Los grupos reducen muchas barreras psicológicas de comunicación.
- b) Los grupos desarrollan lenguajes especiales que no solo incluyen -- palabras con significados únicos y precisos para ellos, sino tam-- bién ciertos reglamentos para seguir en orden la comunicación.

La forma en cómo fluya la comunicación dependerá de la es-- tructura adoptada por el grupo.

Al establecer normas, los grupos forman una especie de con-- venios en los que fijan el comportamiento y las pautas para cumplirlo. Este proceso se lleva a cabo mediante:

- a) La Instrucción: respecto a las normas más importantes del grupo.
- b) Vigilancia de los Miembros del Grupo: ésto es, todos los miembros -- del grupo deben vigilar que las normas se cumplan y avisar en cuan-- to noten alguna anomalía.
- c) Advertencia: Reinstrucción y apoyo al individuo que viola las nor-- mas del grupo con el fin de que cambie de actitud.
- d) Acciones Disciplinarias o de Recompensa: Si el individuo no ha en-- tendido aún cuando se le haya advertido, o no cambia su actitud, -- el grupo comienza a criticarlo, hace malos comentarios y finalmente termina por rechazarlo.

Toda la actitud de los grupos está normada por sus objeti-- vos e intereses y cuando éstos están enrolados en los de la organiza-- ción, éstos conductos debemos entenderlos como lógicos y comprensibles.

2.5.6 TECNOLOGIA.

La tecnología es el saber hacer algo. Es un conjunto de -- conocimientos de tipo especial que incluye instrumentos, máquinas, --

dispositivos y artefactos.

La tecnología está íntimamente relacionada con la resolución de problemas y con los resultados producidos y esperados, sean bienes de consumo o servicios, por medio de actividades que realiza el hombre, por maquinaria o por interacción y coordinación de ambos. Las actividades desarrolladas en la tecnología deben ser con orden, - ésto implica el ceñirse a un patrón determinado o a un "orden".

La tecnología debe tener siempre dos componentes básicos - que son:

- a) Un problema a resolver, una meta a lograr o un producto (resultados deseados).
- b) Conjunto de actividades, formas, medios o métodos, a través de -- los cuales lograr los resultados.

Toda la tecnología parte de una razón causa-efecto. La -- tecnología para la organización representa la fuerza en la que se basa el cambio y el desarrollo, y juega un papel muy importante para la misma, debido a que las personas que trabajan dentro y fuera de ella tienen una vida organizacional cualitativamente diferente (aquí en--- tran los conceptos de status, motivación, etc.).

En la tecnología, los hombres y las máquinas pueden llegar a hacer simultáneamente tecnología; así mismo, pueden sustituir unos- a otros en el sistema tecnológico.

El uso de las máquinas dentro de las organizaciones está - determinado de acuerdo al nivel de mecanización; ésto es, qué tan com- plexa puede ser la máquina, el grado en que se utilizan las máquinas- en la organización y el grado de influencia que tienen las máquinas - con los puestos.

La heterogeneidad de los trabajos en las organizaciones en relación con la tecnología es importante, porque determina el rol de las personas en éstas, así como el interés que se tenga en realizar las distintas actividades.

2.6 DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES.

Diseño de la Organización significa el proceso por el cual los gerentes crean una estructura de tareas y autoridad. Es un proceso de toma de decisiones, por el cual los gerentes evalúan los beneficios relativos de estructuras alternativas de tareas y autoridad.

Estructura se refiere a las relaciones relativamente fijas-existentes entre los puestos en una organización. Las relaciones fijas resultan de los siguientes procesos de decisión:

- a) División del Trabajo: La tarea total de la organización se divide en trabajos sucesivamente menores. Es decir, la tarea se divide o especializa entre las personas de la unidad organizacional.
- b) Departamentalización: Los puestos individuales se vuelven a combinar y a agrupar. Una base común para el puesto combinado se ha de finido como una racionalización del grupo.
- c) Esfera de Control: Se debe determinar el tamaño adecuado del grupo que estará bajo las órdenes de un superior.
- d) Delegación: Se distribuye la autoridad entre los puestos o grupos de puestos.

El resultado del proceso mediante el cual los gerentes resuelven estos cuatro subproblemas es la Estructura de la Organización, y puede variar según el modo en que se resuelva cada uno.

Una organización en la cual hay descripciones de puestos -- muy vagas, esferas amplias de control y autoridad descentralizada, difiere mucho de otra en la cual hay una estricta definición de puestos, departamentos homogéneos, esferas reducidas de control y autoridad centralizada. A continuación se presenta una gráfica del impacto de la esfera de control en las dos estructuras, cada una tiene veinticuatro personas que serán supervisadas: (Figuras 6 y 7).

Caso # 1

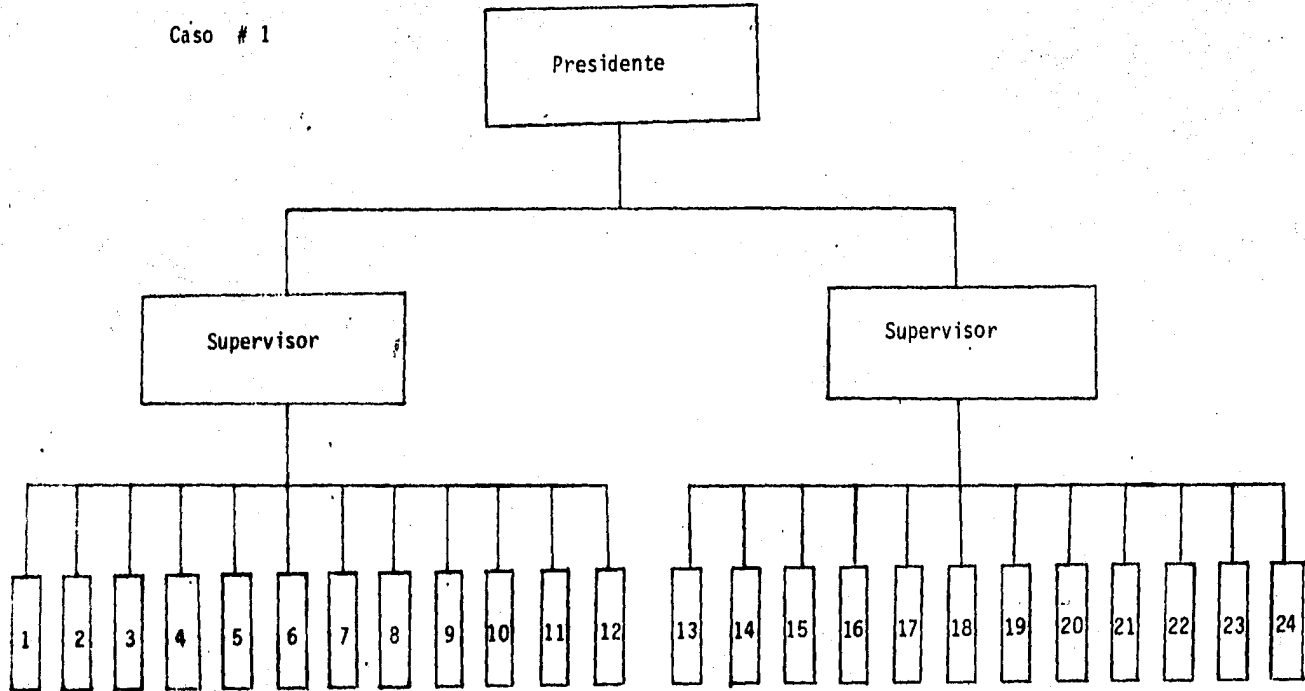
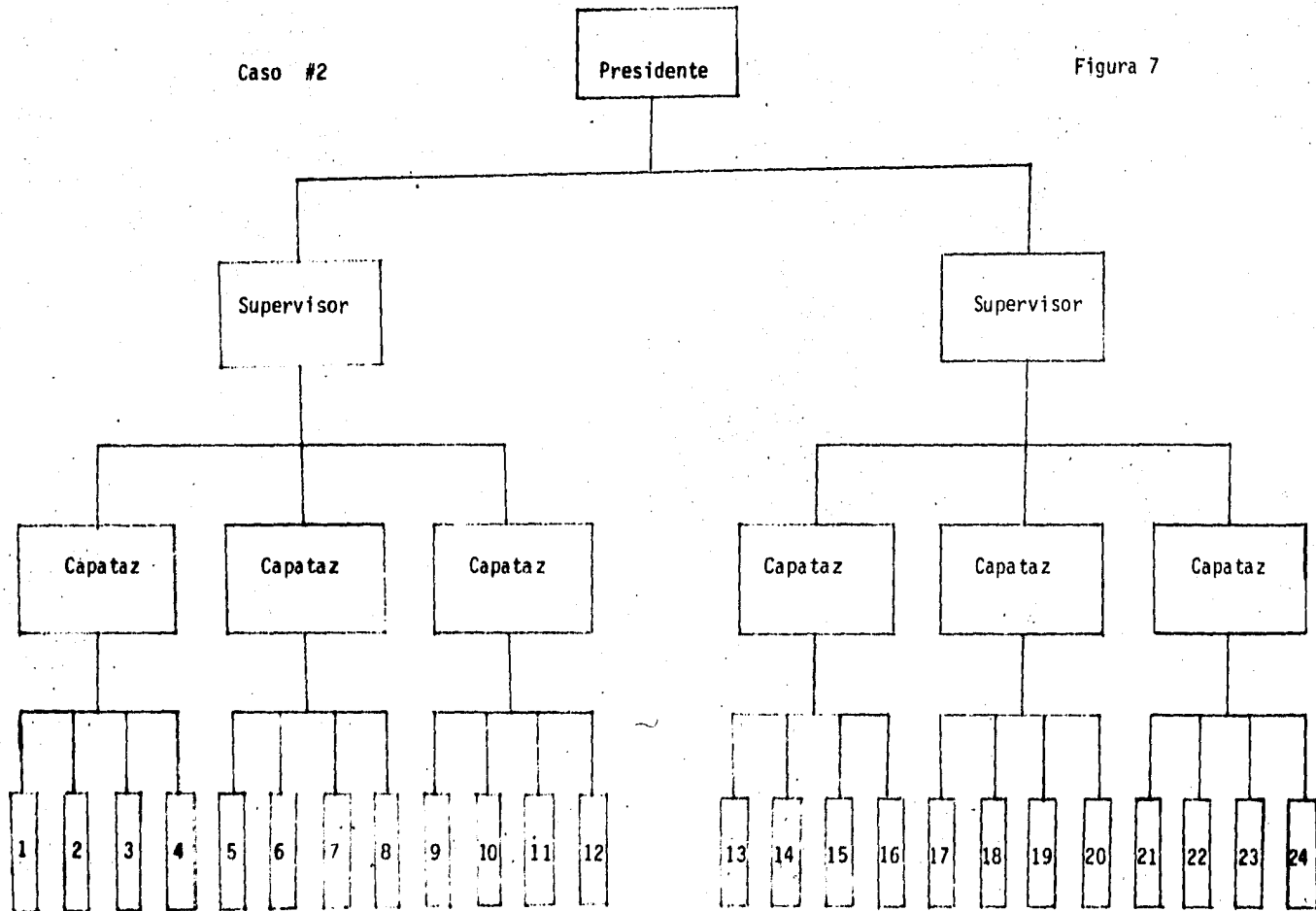


Fig. 6

Caso #2

Presidente

Figura 7



En el caso # 1, la esfera máxima de control es de doce y -- existen dos niveles de gerencia y tres gerentes (un presidente y dos - supervisores).

En el caso # 2, la esfera máxima de control es de cuatro y -- hay tres niveles de administración y nueve gerentes (un presidente, -- dos supervisores y seis capataces).

Así pues, las formas y las características de una estructura organizacional varían según los atributos de cada uno de los cuatro subproblemas, los cuales pueden variar a lo largo de un continuo, como se indica: (Figura 8).

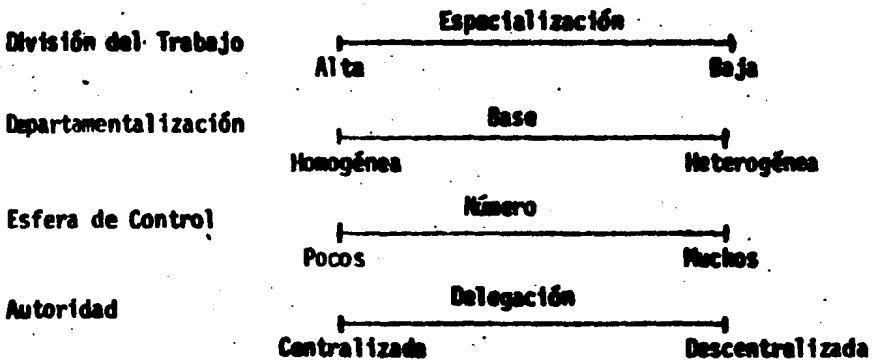


Figura 8

En términos generales, las estructuras organizacionales ten drán a irse a un extremo. Las que tienden a irse a la izquierda se - caracterizan por cierto número de términos que incluye formalista, es- tructurada, burocrática, sistema 1 y mecanizada. Las que se inclinan- a la derecha se denominan informales, no estructuradas, no burocríti-- cas, sistema 4 y orgánicas. Estos términos de ninguna manera son pre- cisos o universales.

2.6.1 DIVISION DEL TRABAJO.

Los aspectos asociados con la división de la mano de obra, se relacionan con el grado en que se especializan los puestos. Todos los puestos son especializados en cierto grado y la capacidad para dividir el trabajo entre muchos empleados es una ventaja clave de las organizaciones.

Una decisión importante para el desarrollo de una estructura organizacional consiste en determinar qué tanta división de trabajo debe existir. Quienes abogan por dividir el trabajo en un número pequeño de tareas, suelen citar las dos ventajas principales de la especialización, que son:

- a) Si un puesto incluye pocas tareas, es posible entrenar con facilidad al personal de reemplazo, en caso de despidos, transferencias, etc. El mínimo esfuerzo de entrenamiento da por resultado menor costo de la capacitación.
- b) Cuando un puesto solo incluye un número limitado de tareas, el empleado se puede volver experto en el desempeño de estas tareas. Este elevado nivel de pericia mejora la calidad del producto.

Los beneficios antes citados son en gran medida económicos y técnicos y suelen aplicarse a puestos no directivos. Sin embargo, hay beneficios económicos y técnicos similares, aplicables a puestos directivos especializados.

2.6.2 DEPARTAMENTALIZACION.

El proceso de definir el alcance y el fondo de los puestos individuales es analítico; es decir, la tarea total de la organización se divide en tareas sucesivamente menores. Pero, después, se hace

necesario combinar en grupos las tareas divididas, ya que al agrupar a los empleados y a las actividades en departamentos se hace posible la expansión de las organizaciones.

El proceso de combinar los puestos en grupos se llama **Departamentalización**, y el problema del gerente es seleccionar una base para combinar estos puestos.

A continuación se describirán distintas bases para la **departamentalización**:

a) **Departamentalización Mediante Números Simples.**

Esta departamentalización fue un método importante de **organización** para tribus, clanes y ejércitos. Este método se basaba en un agrupamiento objetivo de las personas que ejecutaban ciertas actividades bajo la dirección de un administrador.

b) **Departamentalización por Tiempo.**

Forma antigua de departamentalización, usada en los niveles inferiores de la organización y basada en el uso de varios turnos debido a que por razones económicas o tecnológicas el **jornado normal** de trabajo no es suficiente. Los **contras** que origina son problemas de supervisión, aspectos de eficiencia y costo de los turnos.

c) **Departamentalización Funcional.**

Aquí la agrupación de los puestos se hace de acuerdo a las **funciones** de la organización. Por ejemplo, una firma mercantil incluirá funciones tales como: **producción, mercadeo, finanzas, contabilidad y personal**; un hospital incluirá funciones de **cirugía, psiquiatría, mantenimiento, farmacia y personal**.

- **Ventajas:**

Es la mejor forma de hacer que el poder y el prestigio de las actividades básicas de la empresa sean defendidos por altos ejecutivos.

Otra ventaja es que esta forma de departamentalización sigue el principio de especialización ocupacional, - y así contribuye a la eficiencia en el uso de la fuerza - de trabajo. Así pues, también facilita el entrenamiento - y proporciona un medio de control minucioso en los altos - ejecutivos.

- **Desventajas:**

Esta departamentalización desarrolla una lealtad - hacia una función y no hacia la empresa como un todo, y - por lo tanto, la responsabilidad por la obtención de utili - dades existe solamente en los niveles más altos.

Se da una sobrespecialización y limitación de los - puntos de vista del personal clave, limitando el desarro - llo de gerentes generales y reduciendo la coordinación en - tre funciones.

En pequeñas y medianas empresas, ésto es lo que de - bería hacerse, pero en empresas grandes la carga es dema - siado grande para ser soportada por una sola persona.

(Fig. 9).

DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL.

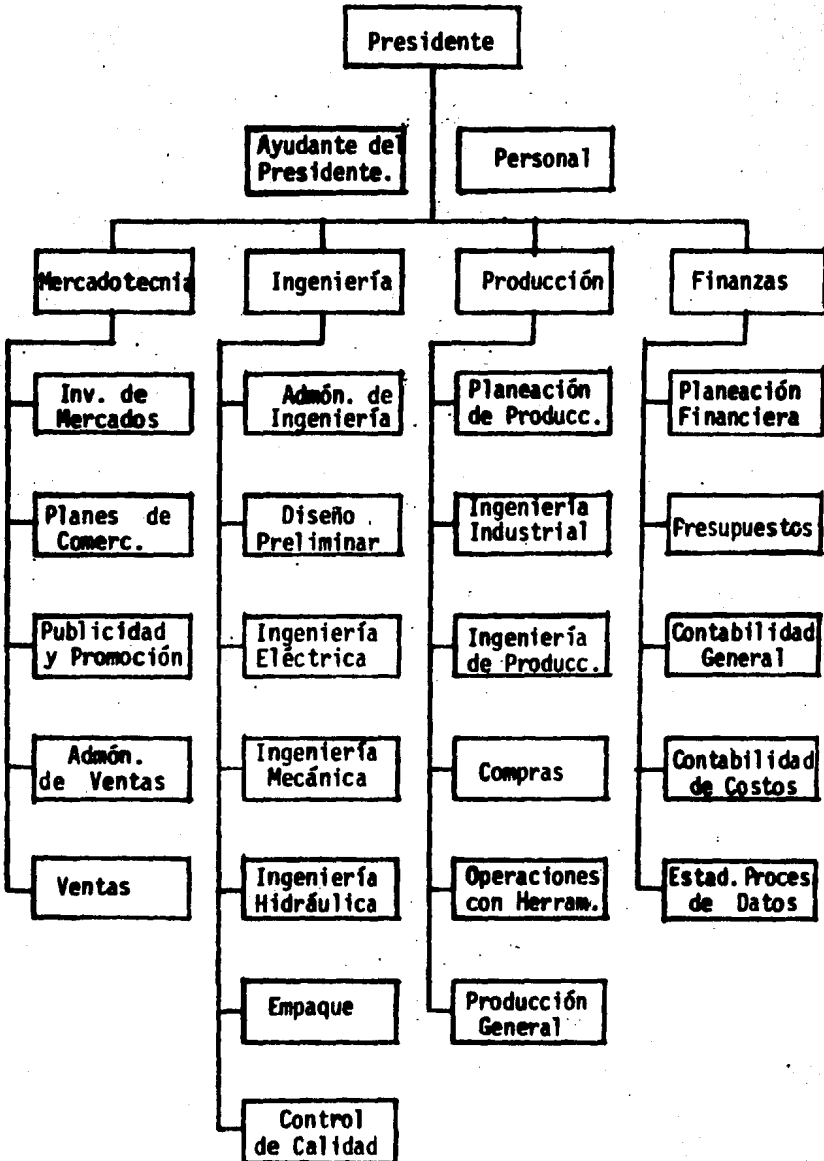


Fig. 9

d) Departamentalización Territorial.

Esta consiste en establecer grupos sobre la base de zonas-geográficas. La lógica es que todas las actividades de un área o territorio, se deben asignar a un gerente, quien se encargará de todas las operaciones en esa zona geográfica en particular.

Esta forma de departamentalización es especialmente atractiva para las empresas en gran escala u otras cuyas actividades estén física o geográficamente esparcidas. En las organizaciones grandes, el sistema territorial es atractivo porque la dispersión física de las actividades dificulta la coordinación centralizada.

Otro propósito de la departamentalización territorial es fomentar la participación local en la toma de decisiones y sacar ventajas de ciertas economías regionales.

- Ventajas:

La departamentalización territorial hace hincapié en los problemas y mercados locales, mejorando la coordinación y obteniendo las ventajas de las economías locales.

Asimismo, coloca la responsabilidad a un nivel más bajo y proporciona un buen campo para el entrenamiento de administradores generales.

- Desventajas:

Se requiere de personal con capacidades administrativas generales, se dificulta el control a alto nivel y se duplican muchos servicios que podrían ejecutarse centralmente en una organización funcional. (Figura 10)

DEPARTAMENTALIZACION TERRITORIAL

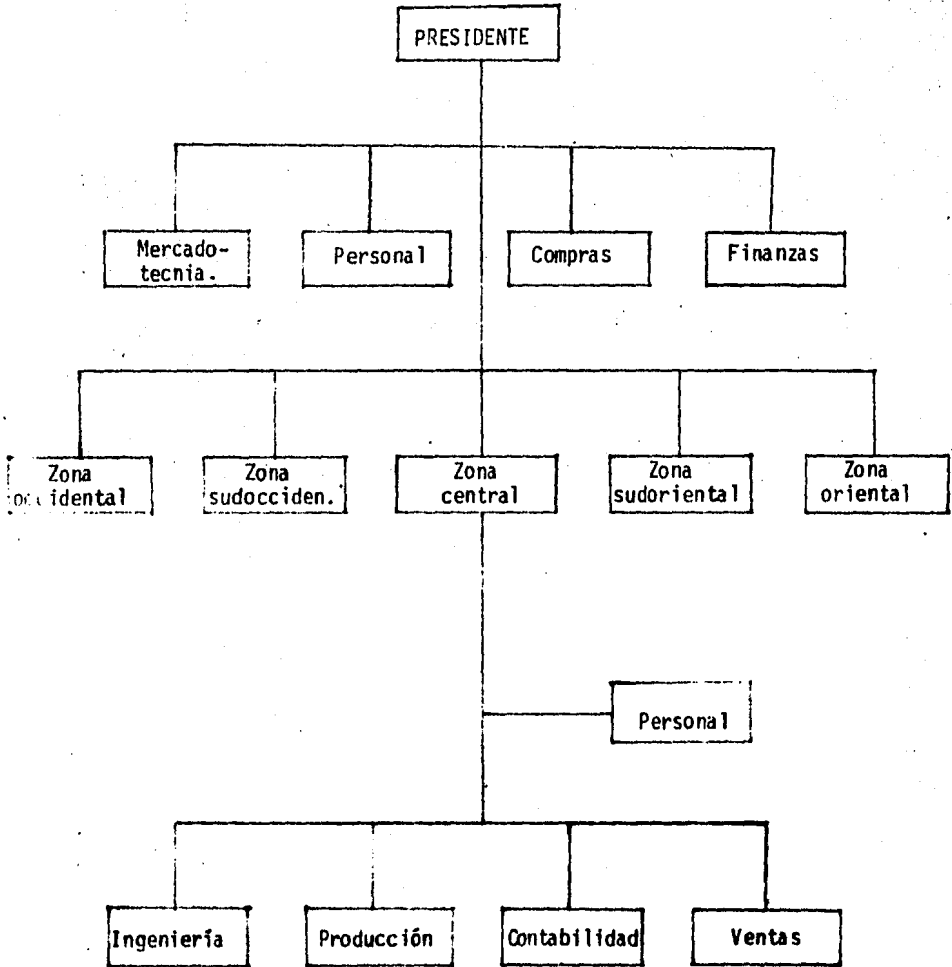


Fig. 10

e) **Departamentalización por Productos.**

Las actividades y el personal se agrupan sobre la base de productos. Generalmente las empresas que adoptan esta forma de departamentalización originalmente estaban organizadas por funciones, pero al crecer se les dificulta coordinar los diversos departamentos funcionales y les resulta ventajoso reorganizarse sobre la base de división por productos. Esta forma de organización permite al personal desarrollar una pericia total en la investigación, fabricación y distribución de una línea de productos.

- **Ventajas:**

Un producto o línea de productos es una base importante para la departamentalización, porque facilita el empleo de recursos especializados, facilita la coordinación de las actividades relacionadas con un producto y permite el máximo uso de las capacidades personales y de los conocimientos.

Al existir personal de ingeniería, servicios, producción, ventas y costos dentro de cada unidad, los gerentes de cada unidad se convierten en supervisores de un centro de utilidades.

- **Desventajas:**

Esta departamentalización puede presentar la necesidad de tener disponibles más personas con capacidades administrativas generales, así como un peligroso aumento de costos por duplicación de actividades centrales de servicio y de staff.

Asimismo, puede presentarse el problema de ejer--

cer el control desde la alta dirección, ya que el gerente de una división por productos está en la misma posición que el director general de una compañía que fabrica una sola línea de productos. (Figura 11)

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS.

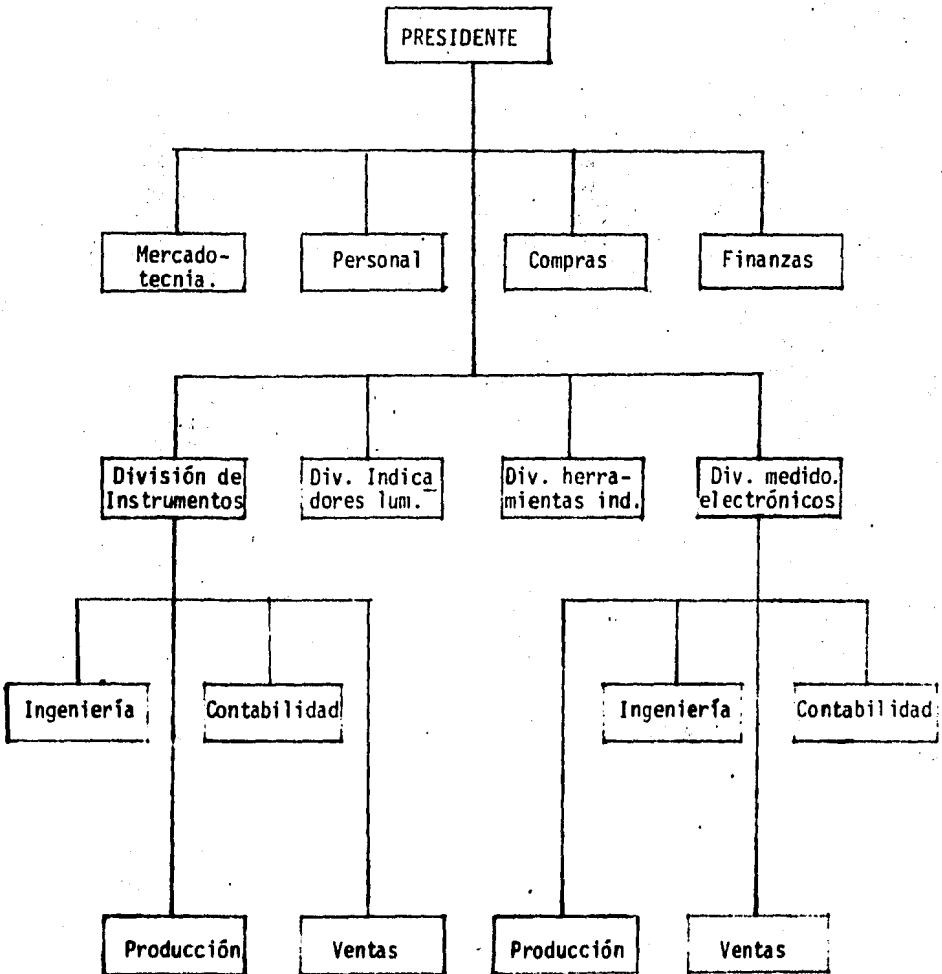


Fig. 11

f) **Departamentalización por Clientes:**

Es aquel agrupamiento de actividades que refleja un gran interés en los clientes, y son ellos el elemento clave para la forma de agrupar las actividades.

Esta departamentalización es usada para satisfacer las necesidades de grupos muy definidos de clientes.

- **Ventajas:**

Los productores encuentran que a menudo las necesidades de los compradores se satisfacen mejor a través de departamentos especializados por clientes.

En las instituciones educacionales, esta forma de departamentalización les permite otorgar servicios de extensión curricular, así como cursos normales en distintos horarios (matutino, vespertino y nocturno).

Asimismo, los departamentos del gobierno federal encuentran benéfica esta departamentalización para ayudar a los granjeros, hombres de negocios, trabajadores industriales, ancianos, etc.

- **Desventajas:**

Esta forma de departamentalización dificulta la coordinación entre departamentos y ocasiona subempleo de las instalaciones y la fuerza de trabajo especializada. También en períodos de recesión, algunos grupos de clientes pueden desaparecer.

g) Departamentalización por Canales de Comercialización.

Esta forma de departamentalización se ha dado como respuesta a la actual era de supercompetencia, y consiste en organizar a la empresa alrededor de los canales de comercialización, ya que no es raro que un mismo producto sea comercializado a través de canales de mercadeo distintos.

h) Departamentalización por Proceso o Equipo.

Consiste en agrupar las actividades de una empresa en términos de un proceso o equipo. Esta base de departamentalización a menudo es usada en establecimientos de manufactura, contando -- así con sección de pintura, de procesos electrofíticos, de prensas perforadoras o de máquinas especializadas, etc.

i) Departamentalización en Forma de Matriz.

"Este diseño de organización que empieza a hacerse presente intenta maximizar los puntos fuertes y minimizar las debilidades de las estructuras, tanto funcional como de producto."(14)

Aunque no está bien establecido el significado exacto de organización matricial, su significado más típico la ve como una solución intermedia entre la organización funcional y la de producto, entre la departamentalización por proceso y por propósito.

(14) Youker, Robert. ORGANIZATION ALTERNATIVES FOR PROJECT MANAGERS, Management Review. Noviembre, 1977. Pág. 48.

La organización matricial logra el equilibrio deseado al superponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación. Esta disposición se describe en la Figura 12.

El personal asignado en cada celda pertenece no sólo al departamento funcional, sino también a un producto o proyecto particulares. Por ejemplo, los especialistas en manufactura, mercadeo, ingeniería y finanzas se asignarán a uno o más de los proyectos o productos A, B, C, D y E. Como consecuencia, el personal estará bajo la autoridad de dos gerentes, uno en su departamento funcional y otro en la unidad de proyecto o producto. La existencia de un sistema de autoridad doble es una característica distintiva de la organización matricial. Las organizaciones tradicionales basadas en función y producto, mantienen una estricta cadena de mando, en la cual cada empleado solo rinde cuenta a un superior.

Las estructuras matriciales están en organizaciones que necesitan respuestas a los cambios rápidos en dos sectores: tecnológicos y mercados, los cuales se enfrentan a incertidumbres, restricciones financieras y de recursos humanos.

- Ventajas:

- i.1 **Uso eficiente de los recursos:** La organización matricial facilita el uso de personal y equipo altamente especializados, compartiéndolos entre las distintas unidades. Por ejemplo, en vez de tener varios científicos de computadoras asignados uno por proyecto, la organización puede disponer de pocos de ellos y ocuparlos todo el tiempo cambiándolos de un proyecto a otro.
- i.2 **Flexibilidad en las condiciones de cambio e incertidumbre:** La respuesta oportuna a los cambios necesi--

ta canales de información y comunicación que haga llegar la información con eficiencia y oportunidad a la persona adecuada. Las estructuras matriciales permiten interacción constante entre los miembros de la unidad de proyecto y el departamento funcional. La información se canaliza vertical y horizontalmente cuando las personas intercambian conocimientos técnicos. El resultado es una respuesta más veloz a las situaciones competitivas, adelantos tecnológicos y otras circunstancias ambientales.

- 1.3 **Excelencia técnica:** Mientras estén adscritos a un proyecto, los especialistas técnicos interactúan con otros especialistas. Estas interacciones promueven la fertilización cruzada de ideas cuando, por ejemplo, un científico de computadoras debe comentar los pros y los contras del procesamiento electrónico de datos con un experto de Contabilidad Financiera. Cada especialista debe ser capaz de escuchar, comprender y responder a los puntos de vista del otro. Al mismo tiempo, los especialistas mantienen un contacto activo con los miembros de su propia disciplina, porque también son miembros de un departamento funcional.
- 1.4 **Liberación de la alta gerencia para planeación a largo plazo:** En las organizaciones matriciales la alta gerencia participa en forma creciente en las operaciones cotidianas. Los cambios ambientales crean problemas que afectan a los departamentos funcionales y de producto y que no pueden ser resueltos por los gerentes de niveles inferiores. Por ejemplo, cuando las condiciones competitivas crean la necesidad de desarrollar nuevos productos con mayor rapidez, se "atascan" los procedimientos existentes. Entonces se recurre a la alta gerencia para solucionar los conflictos entre los

gerentes funcionales. La organización matricial hace posible a la alta gerencia delegar la toma de decisiones en curso, con lo cual contará con más tiempo para la planeación a largo plazo.

- i.5 Mejoramiento de la motivación y el compromiso: La -- oportunidad de participar en decisiones clave fomenta elevados niveles de motivación y compromiso.
- i.6 Oferta de oportunidades para el desarrollo personal:-- A los miembros de las organizaciones matriciales se les brindan considerables oportunidades para de- - sarrollar sus capacidades y conocimientos.

DEPARTAMENTALIZACION EN FORMA DE MATRIZ.

PROYECTOS, PRODUCTOS	F U N C I O N E S			
	MANUFACTURA	MERCADEO	INGENIERIA	FINANZAS
PROYECTO O PRODUCTO A				
PROYECTO O PRODUCTO B				
PROYECTO O PRODUCTO C				
PROYECTO O PRODUCTO D				
PROYECTO O PRODUCTO E				

Fig. 12

j) Departamentalización Temporal.

Este tipo de estructura es idéntico al departamental por -- producto pero con un período predeterminado de vida.

La ventaja de este tipo de departamentalización es que facilita el cálculo de costos, y su principal desventaja es de tipo moral, ya que algunas veces no se cubren todas las prestaciones empresariales de que disfrutaban los empleados permanentes.

k) Departamentalización Mixta.

Una evaluación de las diferentes formas de departamentalización revela que cada base tiene puntos fuertes y débiles. Existe un deseo creciente por experimentar con bases múltiples o mixtas - dentro de la misma organización. Las estrategias de organización mixta han surgido porque los administradores tratan de enfrentarse al crecimiento, cambios en los mercados, proliferación de productos y servicios y reglamentación gubernamental. (Figura 13).

DEPARTAMENTALIZACIÓN MIXTA.

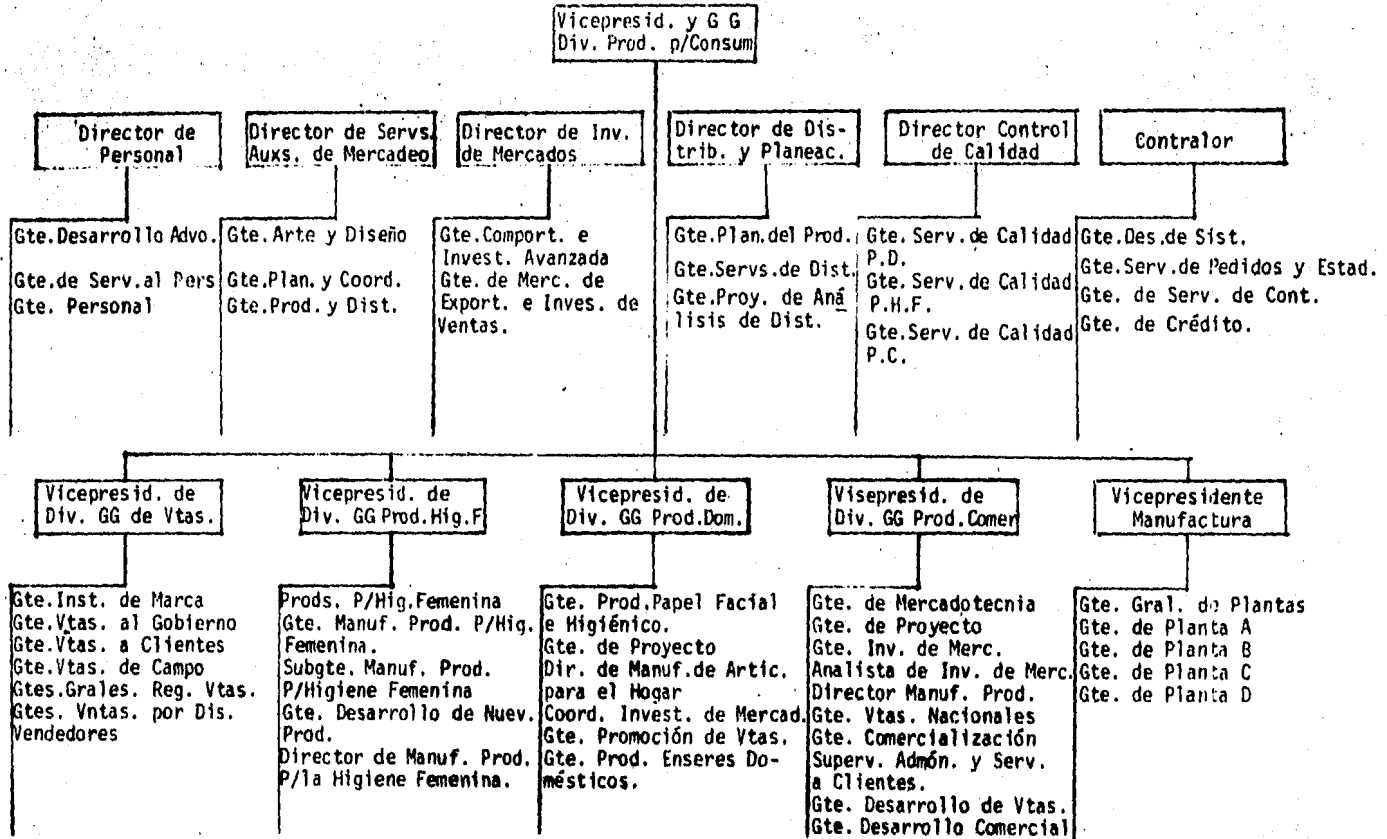


Fig. 13

2.6.3 ESFERA DE CONTROL.

Existe un límite para el número de personas y actividades - que puede administrar con eficacia un gerente. Este límite se expresa por el concepto "tramo o esfera de control", que contempla el número de personas o de actividades que un gerente puede manejar eficazmente.

La capacidad de un gerente para administrar a un gran número de subordinados o de actividades está limitada por su tiempo, conocimientos, energía, personalidad, intereses y otras habilidades. Asimismo, una reciente investigación define que "la esfera de control incluye no sólo a los subordinados y actividades asignados normalmente, sino también a todas las personas que tienen acceso a ellos o al gerente mismo". (15)

Además, a medida que crece la organización, el número y complejidad de las relaciones organizacionales crecen con rapidez.

Ha habido quienes sugieren que los administradores son relativamente libres para seleccionar el límite de control que prefieran, tomando la decisión con base a la cantidad de influencia que deseen tener sobre sus subordinados. Todo este criterio se ve afectado por los siguientes factores:

(15) Ouchi, William y Dowling, John. DEFINING THE SPAN OF CONTROL. - Administrative Science Quarterly. Septiembre, 1974. Pág. 357.

- a) Tecnología utilizada.
- b) Interdependencia de los subordinados: si el trabajo de los subordinados no está interrelacionado -por ejemplo, si todos se dedican a revisar pólizas- requerirá de menor coordinación, siendo posible un tramo de control más amplio. Asimismo, si el trabajo -- uno o enlaza a varios subordinados se requerirá de un tramo de -- control más estrecho.
- c) El grado de similitud de las funciones supervisadas: cuando los subordinados realizan el mismo trabajo la supervisión se facilita, permitiendo ésto un tramo amplio de control, el cual se reducirá conforme aumente la variedad de trabajos de los subordinados, por la dificultad de manejar grandes cantidades de personas que requieren de atención diferente.
- d) Grado de capacidad de los subordinados: entre más capacitación y mayor experiencia posean los subordinados, menor será la supervisión y atención que necesiten, permitiendo por lo tanto una mayor esfera de control.
- e) Poseer asistentes directos: los gerentes que cuentan con la colaboración de asistentes directos, pueden manejar una esfera de control mayor.

El escritor francés V. A. Graicunas demostró que el número de relaciones organizacionales aumenta en proporción geométrica a medida que aumenta aritméticamente el número de miembros. Graicunas desarrolló una fórmula matemática para determinar el número de relaciones organizacionales posibles:

$$R = N \left(\frac{2N}{2} + N - 1 \right) \quad (16)$$

en donde:

R = Número total de relaciones.

N = Número de subordinados.

Por ejemplo, Graicunas consideraba que un supervisor A podría tener ciertas relaciones con dos subordinados B y C:

- a) La propia relación de A con B.
- b) La propia relación de A con C.
- c) La relación de A al supervisar el grupo BC, con B como jefe.
- d) La relación de A al supervisar el grupo BC, con C como jefe.
- e) La relación de A al supervisar la relación de B con C.
- f) La relación de A al supervisar la relación de C con B.

Debe observarse que existen otros tipos posibles de relaciones que Graicunas no incluye, tales como las relaciones de B y C con personas externas. Sin embargo, gracias al estudio de Graicunas vemos que un pequeño aumento en el número de subordinados causa un sorprendente incremento en las relaciones posibles.

La Tabla Nº 1 muestra el número de relaciones posibles para un número seleccionado de subordinados, de acuerdo con la fórmula de Graicunas.

(16) Graicunas, V.A. RELATIONSHIP IN ORGANIZATION. Institute of Public Administration. New York, 1973. Págs. 181-187.

Tabla N° 1

Nº Total de Relaciones Posibles
de acuerdo con la fórmula de --
Graicunas.

Número de Subordinados. (N)	Número de Relaciones. (R)
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1,080
9	2,376
10	5,210
11	11,374
12	24,708
18	2'359,602

Existen tres limitaciones principales al método de Graicu--
nas y son:

- Su fórmula da el número de relaciones posibles, no el número de --
las que en realidad existen.
- Supone que todas las relaciones se dan con igual frecuencia.
- Supone que todas las relaciones son de igual intensidad.

Y como es obvio, las relaciones organizacionales en la vida
real varían considerablemente de estas suposiciones, pero a pesar de --
estas limitaciones, la Teoría de Graicunas sí tiene un gran valor para
demostrar la complejidad de las relaciones organizacionales.

Algunos escritores de la escuela administrativa tradicional han sugerido que el número más adecuado de subordinados que debe tener un gerente es de 3 a 7. Algunas autoridades han sido todavía más específicas en sus recomendaciones, por ejemplo, de acuerdo con un general del ejército: "El número ideal de subordinados para todos los supervisores parece ser cuatro."⁽¹⁷⁾

En el extremo opuesto, algunas organizaciones han empleado grandes tramos de administración. La Iglesia Católica Romana tiene aproximadamente 750 obispos, además de un gran número de otros preladados religiosos directamente responsables ante el Papa. Con frecuencia, un profesor tiene más de 30 alumnos en su clase. Tales ejemplos son bastante numerosos.

Por lo general, la cuestión se reduce a decidir cuántas -- personas puede supervisar eficientemente un gerente; es decir, ¿será más eficaz la organización si la esfera de control es más amplia, o más reducida? La preocupación es determinar el volumen de actividades interpersonales que puede manejar un gerente, y para ello lo más conveniente será tener en cuenta las ventajas y desventajas de los -- tramos de control cortos y grandes, respectivamente.

- Ventajas de los tramos de control cortos (pocos subordinados):

- a) Rígido control y estrecha supervisión.
- b) El gerente tiene tiempo para pensar en asuntos-futuros puesto que no está abrumado con una can tidad excesiva de problemas actuales.

(17) Gen. Sir Ian Hamilton. THE SOUL AND BODY OF AN ARMY. Edward - Arnold, Ltd. Londres, 1921. Pág. 229.

- c) Los gerentes pueden manejar a menos personal -- más especializado y desarrollar más actividad. Así, los gerentes de baja calidad pueden desempeñar su trabajo con eficacia.

- Desventajas de los tramos de control cortos:

- a) Costos adicionales de más gerentes.
- b) La complejidad aumentada de los problemas de comunicación y coordinación en la organización -- cuando se cuenta con un gran número de gerentes.

- Ventajas de los tramos de control grandes:

- a) Debido a que el gerente está literalmente incapacitado para ejercer una supervisión estrecha, los subordinados se ven obligados a tomar más decisiones por cuenta propia. Algunas autoridades piensan que tal política conduce a una madurez más rápida y mayor de los subordinados.
- b) Reducción de costos por menos gerentes.
- c) Menos problemas de comunicación y coordinación en la organización.

- Desventajas de los tramos de control grandes:

- a) El gerente no puede ejercer control y supervisión directos.
- b) La organización requiere -en lo general- de personas con calidad y por lo tanto más costosas,-

debido a que deben tener puestos más amplios y actuar en forma más independiente.

Así pues, el asunto de cuántos subordinados debe tener un gerente es obvio que no tiene una respuesta universal y sencilla. La mejor solución en un caso particular es un equilibrio óptimo de las ventajas y desventajas para la situación en particular.

2.6.4 DELEGACION DE AUTORIDAD.

Este es el aspecto final a considerar por los gerentes al diseñar una estructura organizacional. En términos prácticos, éste aspecto se relaciona con los beneficios de la centralización y la descentralización.

La centralización y descentralización se refieren al grado de delegación de poderes, obligaciones y autoridad a los niveles inferiores de una organización. También pueden considerarse como la descripción del nivel efectivo de toma de decisiones. Los dos términos pueden considerarse como la descripción de puestos hacia los extremos de un espectro que define el grado hasta el cual las obligaciones, el poder y la autoridad están delegados a los niveles organizacionales inferiores, como se muestra en la Figura 14.

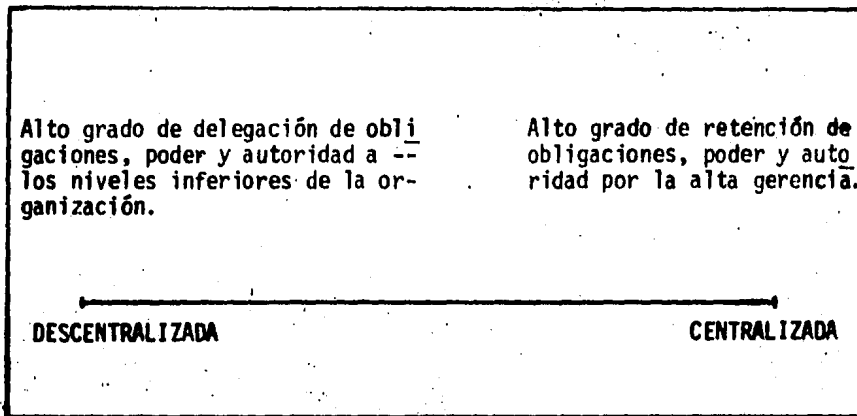


Fig. 14 Espectro de la Descentralización y la Centralización.

Una organización en particular puede situarse en cualquier punto a lo largo del espectro. Las organizaciones que delegan obligaciones, poder y autoridad en un grado elevado, se colocan hacia el extremo izquierdo del espectro. Aquéllas en donde la alta gerencia -- retiene la mayor parte de las obligaciones, poder y autoridad, se sitúan en el extremo, derecho del espectro. La mayoría de las organizaciones tendrían un lugar en algún punto entre esas dos posiciones extremas. Quizá ninguna organización sea completamente centralizada o descentralizada. La centralización completa significaría que los subordinados no tienen ninguna obligación, poderes o autoridades; como es obvio, semejante organización no podría existir, ya que como tal no cumpliría nada, sólo se obtendría un comportamiento individual desorganizado. La descentralización también es inalcanzable, ya que significaría una falta completa de actividad organizada y coordinada. Por lo tanto, en la centralización o descentralización se debe hablar en términos de más o menos, no de absolutos.

Es conveniente una mayor centralización cuando la alta gerencia desea ejercer un control más directo sobre las actividades organizacionales. También ayuda a proporcionar una mayor uniformidad de las acciones o integración de esfuerzos en la organización.

Es conveniente una mayor descentralización cuando la organización desea obtener los efectos benéficos de la participación de un miembro involucrándolo más en la toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos. La descentralización también tiene la ventaja de proporcionar un sistema de control organizacional complejo y -- costoso.

El concepto de descentralización no se refiere a la dispersión geográfica de las unidades de la organización, sino más bien, al derecho delegado a los gerentes para tomar decisiones sin la aprobación de sus superiores.

No existe un acuerdo universal en cuanto a qué es mejor, - si centralizar o descentralizar la autoridad, lo que sí algunos estudiosos suponen que tal decisión depende de factores tales como:

- a) El tamaño de la firma: en la pequeña empresa es más posible, y aún conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario, conviene más la descentralización, porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables: por - - ello conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.
- b) El deseo de autonomía entre los empleados.
- c) La disponibilidad de gerentes competentes.
- d) Los reglamentos gubernamentales, y

e) Otros factores de importancia, como podrían ser los objetivos de la organización y la cantidad de controles establecidos.

2.7 ORGANIGRAMAS.

La forma tradicional de describir la estructura de las organizaciones es el organigrama. La ventaja de un organigrama es que ayuda a definir las relaciones organizacionales. Sin una gráfica así, muchas personas podrían considerar a la organización como "sólo un -- grupo de individuos, de partes o de actividades". El organigrama proporciona una imagen de su estructura. Es un medio a través del cual podemos comprender mejor a la organización en conjunto, a sus componentes y las interrelaciones entre estos distintos componentes.

Un organigrama se puede comparar a un mapa de carreteras. El mapa de carreteras, que consiste en un conjunto de líneas y de -- otros símbolos sobre papel, no es el sistema de carreteras en sí. -- Tanto el mapa como el organigrama son sólo modelos estáticos de procesos dinámicos. Un modelo de una cosa no es la cosa en sí, pero un modelo puede ayudarnos a comprender la cosa.

El organigrama es un medio para describir, en términos más o menos comprensibles, las funciones y los puestos de los miembros de la organización. Estos tienen necesidad de conocer su identidad en la organización, con tal conocimiento tendrán mejor oportunidad de -- quedar involucrados en las relaciones organizacionales. Quizá la causa de que algún miembro no contribuya al logro de éstos pueda deberse o atribuirse a su falta de comprensión de su sitio y de sus funciones en la organización.

Los organigramas definen y describen el flujo de los canales de comunicación o información en una organización. Ninguna actividad organizada y coordinada puede ocurrir sin la comunicación entre las unidades de la organización.

Una organización compleja tiene una gran cantidad de infor

mación generada dentro de sí y proveniente del exterior. Es imposible, por no decir impracticable, que cada miembro de la organización acepte y procese cada brizna de información que reciba. La organización define los canales por los cuales fluye la información y a través de los cuales se hacen las comunicaciones formales en la organización.

Los organigramas pueden usarse para denotar el status o rango de los miembros de la organización. En las organizaciones militares, el rango puede determinarse por el uniforme. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no cuentan con tales medios directos para mostrar el rango de una persona, en consecuencia, el organigrama ha resultado un medio conveniente para mostrar el rango o status de una persona en la organización. Mientras más alto esté uno en la jerarquía, estructura o gráfica de la organización, más alto será el status o rango. Esta relación nos dice porque casi todos en la organización gustarían ser supervisados por un funcionario del rango más elevado posible: Pues mientras más elevado sea el rango o status del supervisor de una persona, más elevado será el rango o status de ésta.

Pero la sola posición en el organigrama no constituye un rango o status elevado. La autoridad, poder, número de subordinados, etc. que tiene una persona también determina el rango o status. Pero, sin duda, es de mucha importancia la sola posición en el organigrama para determinar el rango o status.

2.7.1 RELACIONES DE TRABAJO QUE SE CONTEMPLAN EN LOS ORGANIGRAMAS.

- a) **Subordinación:** Es la que existe entre jefes y subordinados directos, autoridad lineal. Ejemplos: Gerencia, Subgerencia y Departamentos.

- b) **Asesoría:** Tiene por objeto aconsejar y apoyar a las unidades administrativas en línea. Se puede dar a todos los niveles. Ejemplo: Unidad de Organización y Métodos.
- c) **Funcional:** Es la que existe entre una unidad administrativa especializada en determinada función que puede dar instrucciones a los subordinados de otros jefes en línea. Ejemplo: Jefe de Recursos Humanos.
- d) **Representación, Ayudantía o Asistencia:** Es la que se da entre el ayudante de un jefe y los subordinados. Ejemplo: Secretario Particular, Secretaria Ejecutiva.
- e) **Desconcentración, Descentralización:** Unidades con cierto grado de autonomía ya sea por territorio, por servicio o por colaboración. Ejemplos: Las plantas o unidades de producción, zonas de venta, agencias, etc.
- f) **Coordinación o Relación Colateral:** Existe entre órganos del mismo nivel para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización.

2.7.2 CLASES DE ORGANIGRAMAS.

Los organigramas pueden ser:

- a) Generales.
- b) Complementarios.
- c) Funcionales.
- d) Verticales.
- e) Horizontales.
- f) Circulares.
- g) Escalares.
- h) Mixtos.
- i) Celulares.

a) Organigramas Generales.

Representan la totalidad de una institución conteniendo sus órganos principales y sus relaciones básicas. También se llama -- Carta de Organización. (Figura 15).

b) Organigramas Complementarios.

Muestran por separado cada uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayor detalle sobre los puestos, las relaciones, la autoridad y la responsabilidad. (Figura 16).

c) Organigramas Funcionales.

Tienen por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, las principales funciones o labores de la unidad que representan, además de las relaciones de autoridad y canales de comunicación existentes. (Figura 17).

d) Organigramas Verticales.

Representan cada puesto subordinado a otro por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación y relaciones existentes. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación, autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Por lo tanto, en estos organigramas la unidad de más alto nivel está colocada en la parte superior, y presentan las siguientes ventajas:

- Son fácilmente comprensibles, y por lo mismo, los más -- usados.
- Indican objetivamente las jerarquías del personal.

Las desventajas que tiene son:

- Producen el llamado "efecto de triangulación", ya que des

pués de dos niveles jerárquicos es muy difícil indicar - los puestos inferiores, puesto que se va alargando demasiado el modelo. (Figura 18).

e) Organigramas Horizontales.

La unidad de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

Las ventajas que presentan son:

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen considerablemente el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son poco usados ya en la práctica. (Figura 19).

f) Organigramas Circulares.

Están formados por un cuadro central correspondiente a la - unidad de mayor jerarquía en la empresa, y a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un ni vel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad y que parten del centro a la periferia.

Las ventajas de los organigramas circulares son:

- Eliminan la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en un mismo nivel.

Sin embargo, representan la desventaja de que resultan confusos y difíciles de leer. (Figura 20).

g) Organigramas Escalares.

Señalan, con distintas sangrías en el margen izquierdo, los diferentes niveles jerárquicos. Para dar mayor claridad pueden usarse distintos tipos de letras.

Estos organigramas son poco usados a pesar de que resulta muy sencilla su elaboración, debido a que no tienen la suficiente fuerza objetiva de aquellos que encierran el nombre en cuadro para destacarlo adecuadamente. (Figura 21).

h) Organigramas Mixtos.

Estos consisten en una combinación del formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. Por lo tanto, el trazo de la línea de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar dudas de cuál órgano es el mediano superior de otros. (Figura 22).

i) Organigramas Celulares.

A diferencia de la rigidez que imponen los organigramas mencionados anteriormente, existe éste que pretende dar a conocer una imagen de la organización en la que los niveles jerárquicos, los canales de comunicación y de supervisión tienen una mayor flexibilidad. Su filosofía radica en que cada una de las células no es un cuerpo aislado, ya que hay una interrelación constante y sistemática con las demás. (Figura 23).

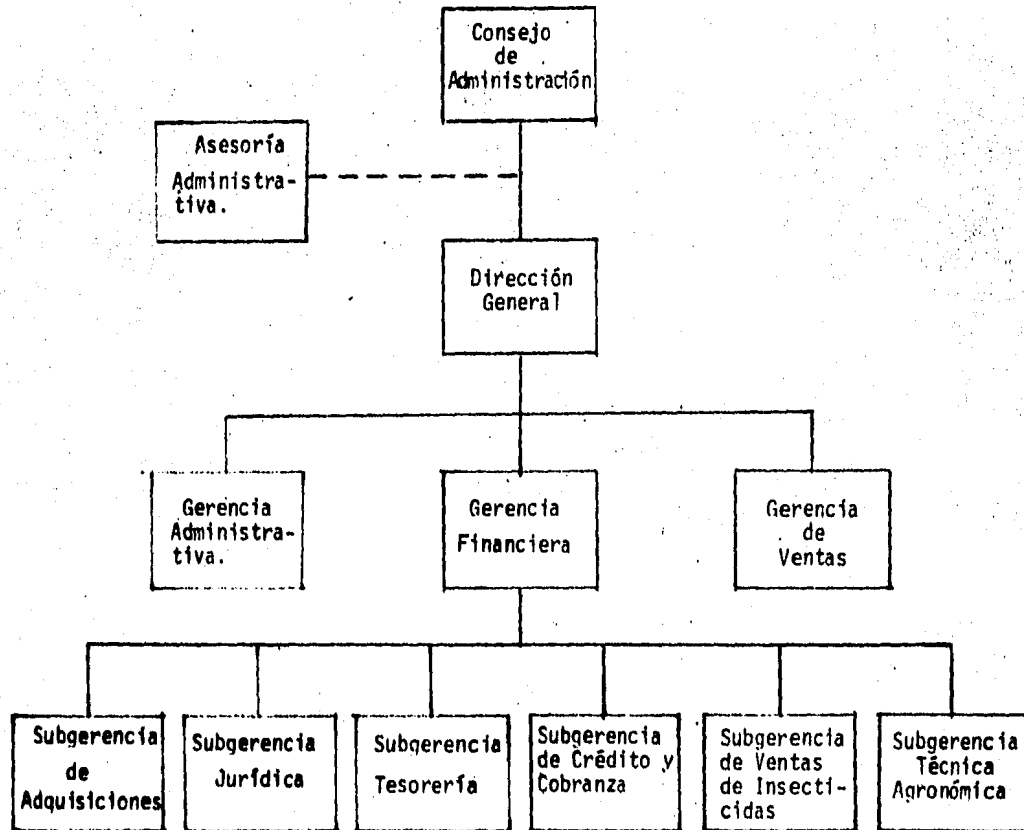


Fig. 15

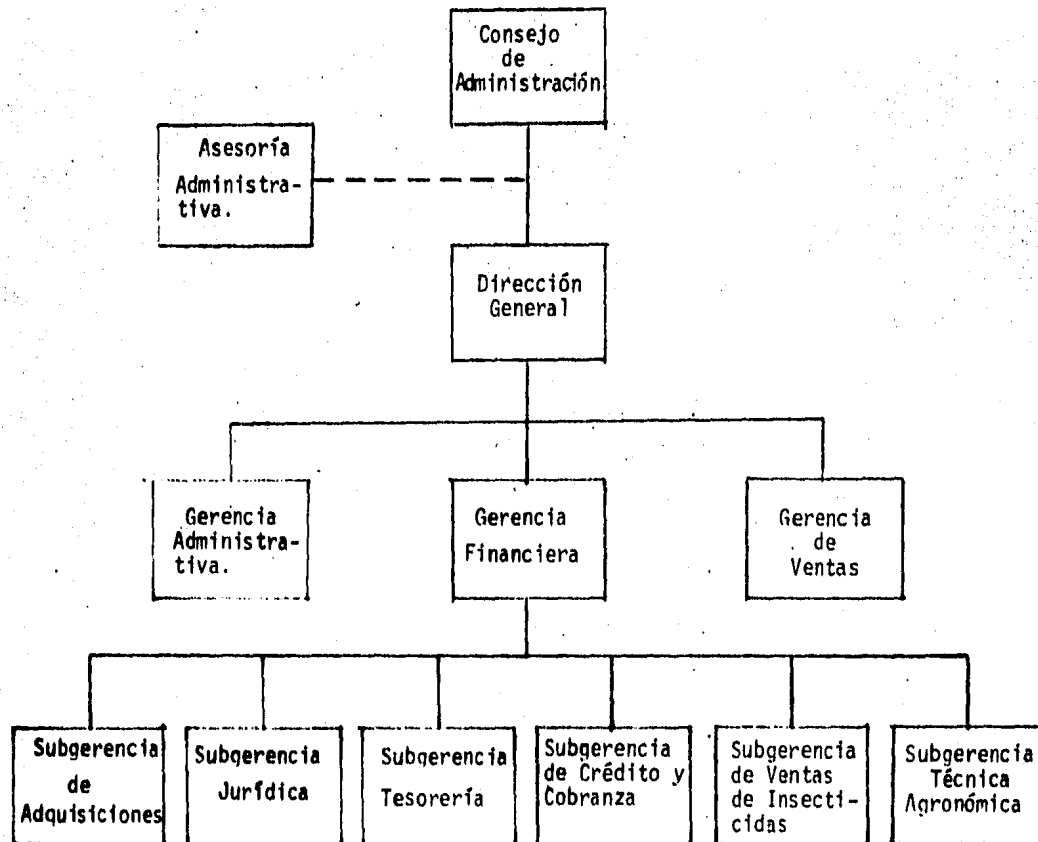


Fig. 15

ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO

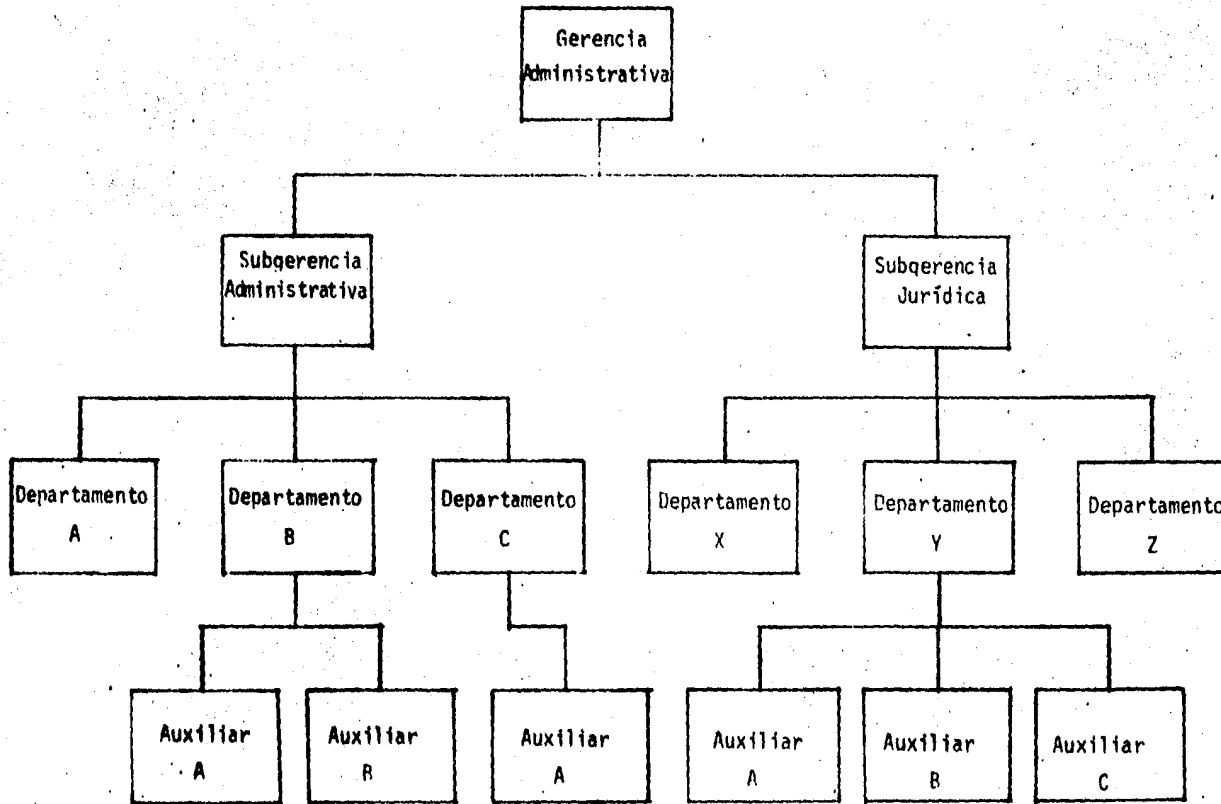


Fig. 16

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

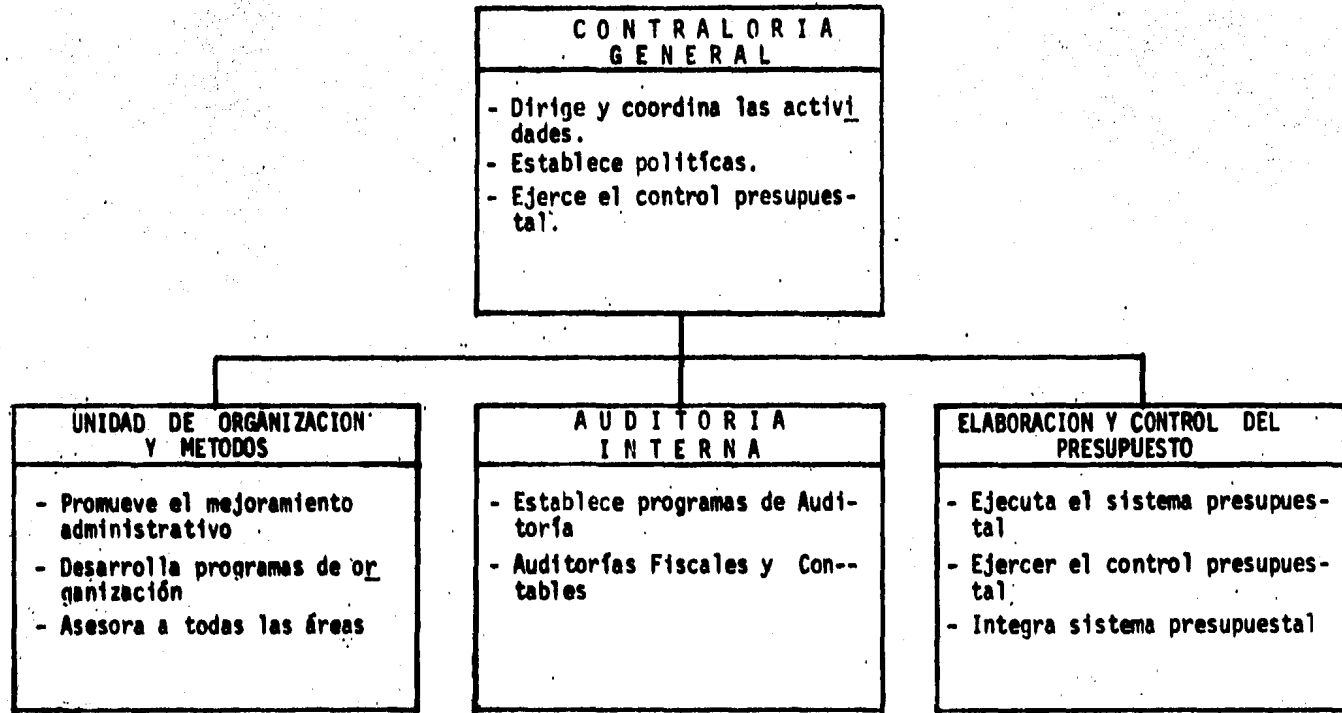


Fig. 17

ORGANIGRAMA VERTICAL

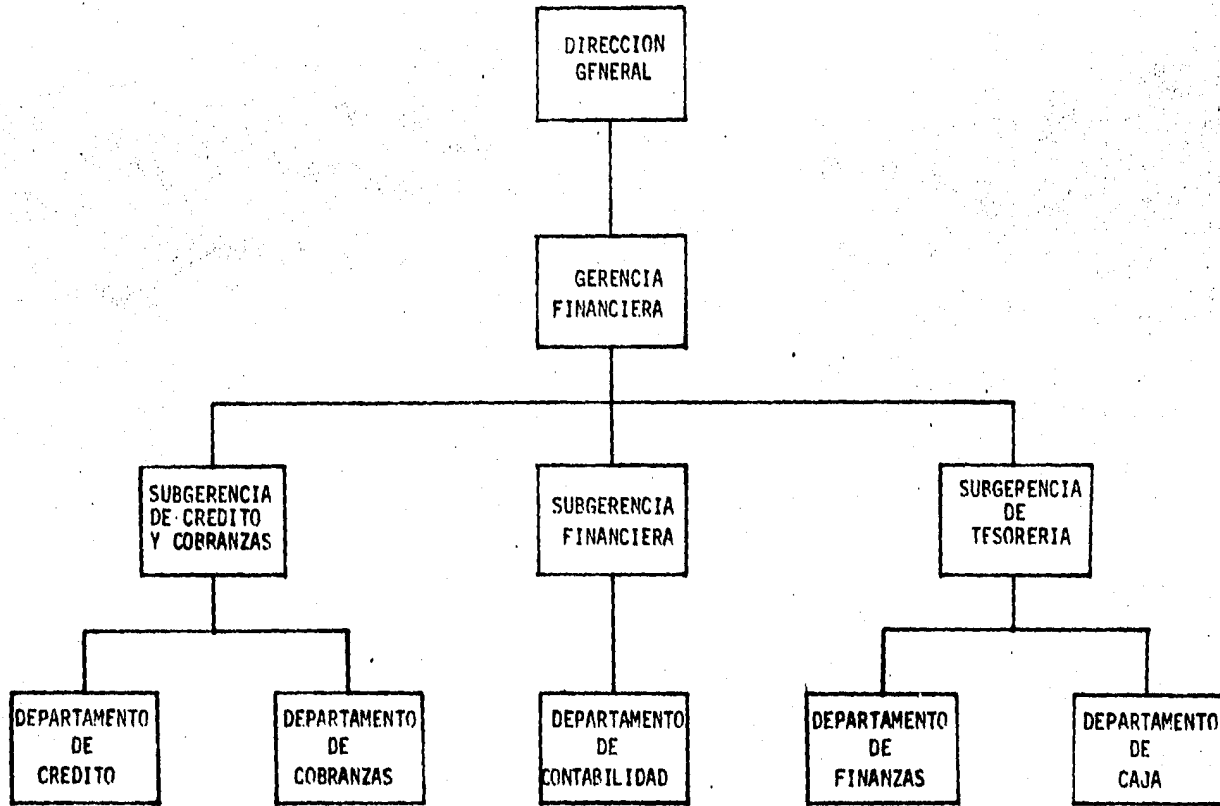


Fig. 18

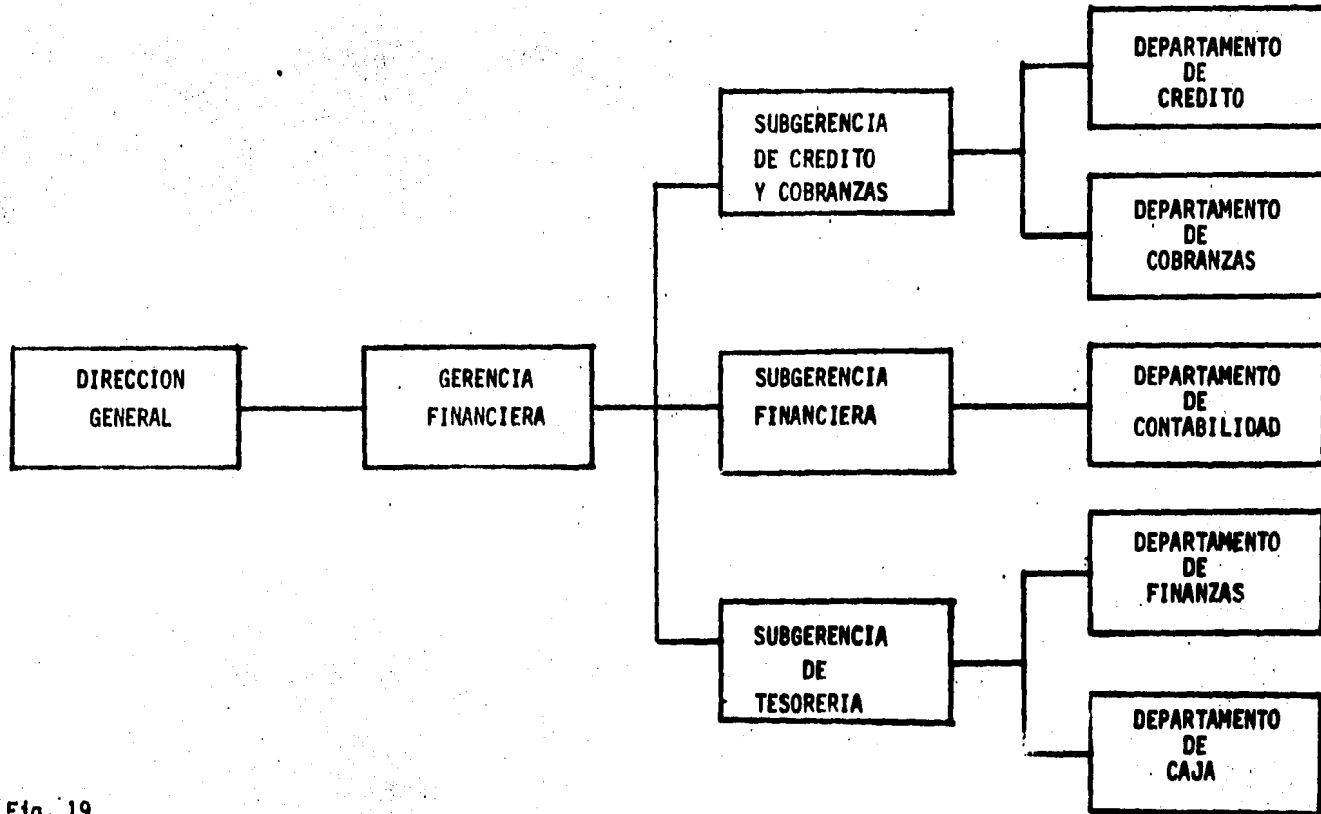


Fig. 19

ORGANIGRAMA CIRCULAR.

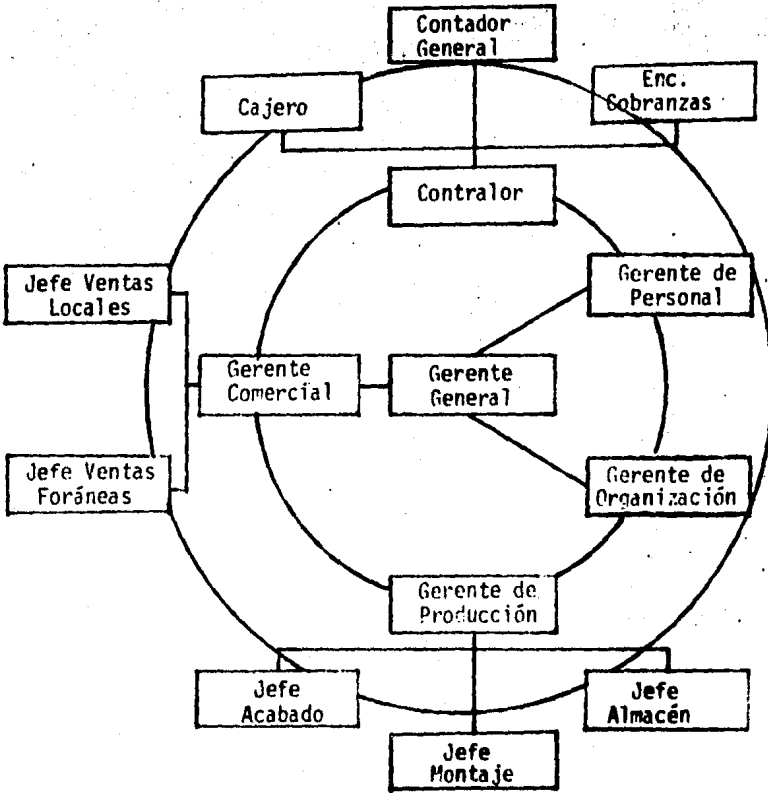


Fig. 20

ORGANIGRAMA ESCALAR

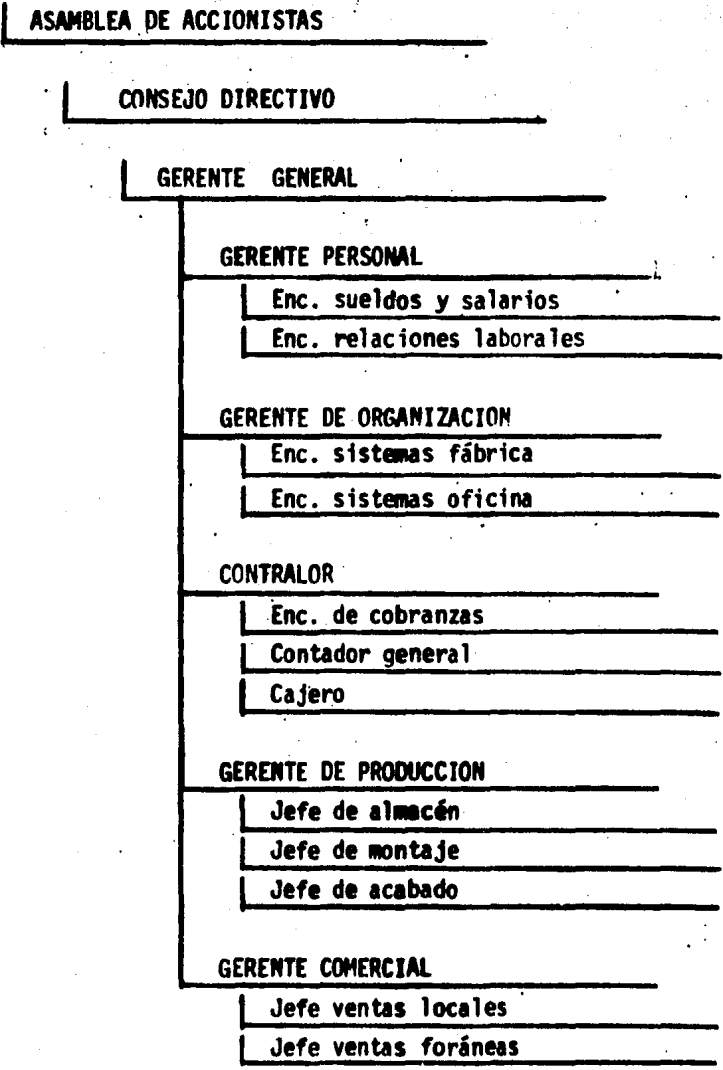


Fig. 21

ORGANIGRAMA MIXTO

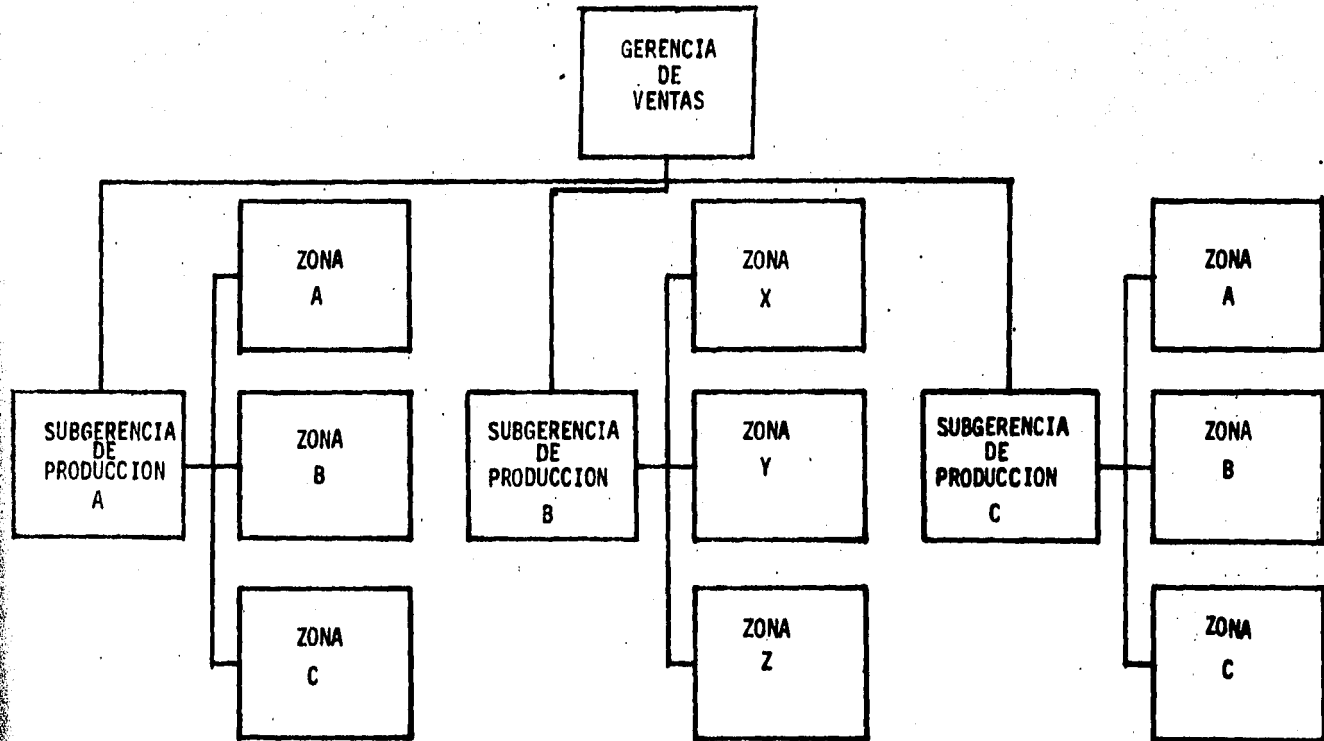


Fig. 22

ORGANIGRAMA CELULAR

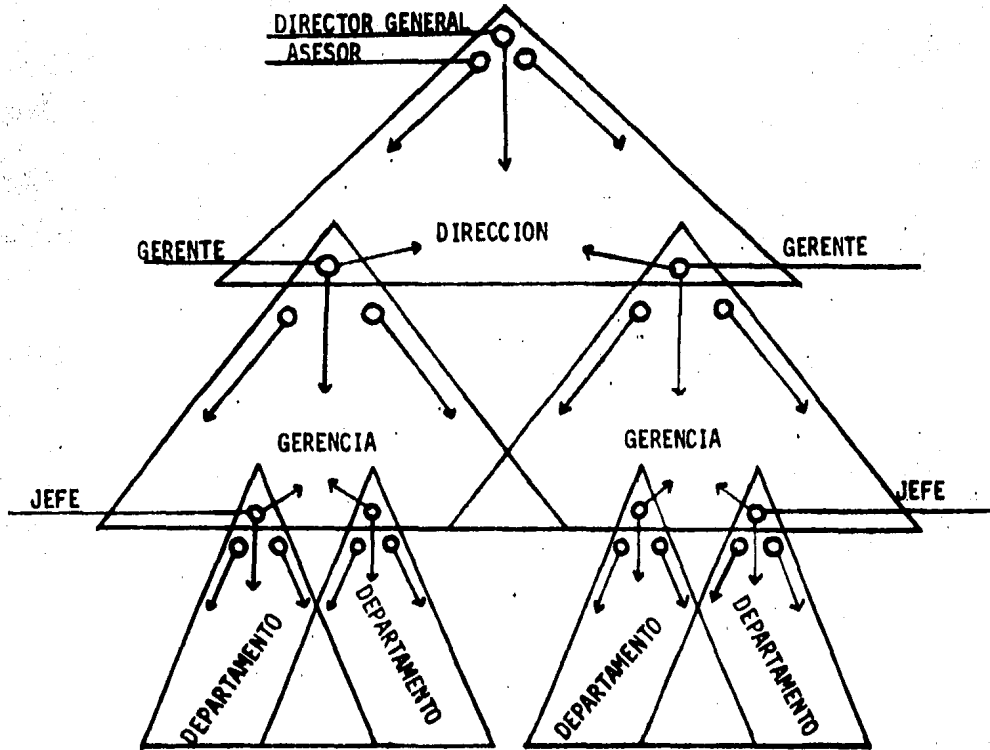


Fig. 23

2.7.3 LIMITACIONES DE LOS ORGANIGRAMAS.

"Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones. En primer lugar, un organigrama muestra solamente las relaciones forma les de autoridad, y omite muchas relaciones importantes tanto informa- les como de información. No señalan tampoco, el grado de autoridad -- asignada a distintos niveles. Aunque sería interesante elaborar los - organigramas con líneas de diferente intensidad para denotar diferen- tes grados de autoridad, ésta, en realidad, no se puede someter a esta forma de jerarquía. Además si se dibujaran las múltiples líneas indi- cativas de relaciones informales y de canales de información, el orga- nograma se volvería tan complejo que perdería su utilidad.

Muchos organigramas indican la organización tal como debe - ser o como era, en vez de como es en realidad. Algunos administrado-- res descuidan actualizar los organigramas, olvidando que la organiza-- ción es dinámica y que no debe permitirse que un organigrama se vuelva anticuado".(18)

Finalmente, la limitación básica de los organigramas es que sólo representan un modelo estático del proceso altamente complejo y - dinámico de la interacción humana. Así pues, cualquier organigrama es tá lejos de ser una descripción completa de la organización; sólo es - un modelo estático de la organización, no la organización en sí.

(18) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1979. Pág. 487.

III SITUACION ECONOMICA ACTUAL DEL PAIS.

Durante 1984, el crecimiento de la producción y del empleo, así como el resultado de la Balanza de Pagos fueron mejores que los esperados. Sin embargo, no todo fue favorable durante el año. Aunque el déficit del sector público siguió su proceso de ajuste, resultó mayor que el programado; la inflación se redujo, pero no a los niveles deseados, y dicho año terminó con presiones inflacionarias de consideración.

De acuerdo con cifras preliminares del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en 1984 el Producto Interno Bruto registró un crecimiento de 3.5% en relación al del año anterior, cifra que contrasta con las disminuciones observadas durante 1982 y 1983.

El crecimiento de la producción registrado hasta el momento, se debe a la superación de algunos problemas que habían limitado la oferta en 1982 y 1983, y a la incipiente recuperación de la demanda.

La situación financiera de las empresas y la recuperación de la intermediación bancaria propiciaron la reanudación del crédito comercial y mejoraron las condiciones del financiamiento bancario a la producción. Asimismo, un factor de aliento a la producción fue la disminución del tipo de cambio real, que hizo disminuir el costo relativo de los insumos importados. (El tipo de cambio real es un concepto teórico que relaciona el poder de compra de una moneda en su propio país con el de otra moneda o conjunto de monedas en sus respectivos países. El tipo de cambio real disminuyó porque los precios en México subieron más que en otros países con los cuales comerciamos).

El renglón que ha mostrado mayor dinamismo ha sido el de las exportaciones, que en 1984 crecieron un 10.7% respecto de 1983, y particularmente las no petroleras, que aumentaron en 18.7%.

Casi todos los sectores productivos han mostrado tasas positivas de crecimiento a partir del año de 1984. En dicho año, el sector industrial en su conjunto creció a una tasa promedio de 4.3% -- anual. La generación de electricidad fue la actividad industrial que se expandió más rápidamente durante el mismo año, a una tasa del 7.0%. La producción manufacturera registró un aumento de 4.7%

Asimismo, el empleo refleja ya la mejoría que se observó en la actividad económica, y el número de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social se ha incrementado en promedio en un 4.9%.

La tasa de crecimiento de los precios al consumidor, medida de diciembre de 1983 a diciembre de 1984, fue de 59.2%. Así también, durante el año continuó la política de corrección de los precios controlados que inició la presente administración. Los incrementos de -- los precios controlados respondieron a los dos objetivos fundamentales de la política de precios a partir de diciembre de 1982: por una parte, remover el desaliento a la producción ocasionado por la continua caída de los precios relativos de algunos bienes; por otra, evitar los efectos negativos sobre las finanzas públicas que se derivan del rezago de los precios sujetos a control.

Los requerimientos financieros del sector público durante 1984 sumaron 2.2 billones de pesos, cantidad que representa 7.4% del PIB. Este porcentaje es superior al 6.5% previsto en el Presupuesto de Egresos de la Federación. La meta no pudo ser alcanzada, tanto por el comportamiento de los ingresos como por el de los gastos públicos.

El proceso de reestructuración de la deuda pública que se inició en 1982 ha tenido un gran avance, como resultado de un gran esfuerzo para encontrar una salida a la crisis. Además del alargamiento de los plazos para el pago de la deuda, el convenio concertado logra mejorar las condiciones de ésta.

Para apoyar económica, financiera y tecnológicamente a la mediana y pequeña industria, el Gobierno Federal ha puesto en marcha un programa de desarrollo integral de este subsector, reconociendo que esta rama es indispensable para el equilibrio económico del país y para la expansión industrial de México.

En total, este programa se integra por 30 mil millones de pesos, distribuidos de la siguiente forma:

- a) 25 mil millones de pesos que Fogain pondrá a disposición de medianos y pequeños industriales.
- b) Mil millones que manejará Conacyt en investigación tecnológica destinada a esta rama.
- c) Para asistencia técnica, el ISSSTE contará con 4 mil millones de pesos, facilitados por Mafinsa para que los proveedores pequeños y medianos puedan descontar en la red bancaria nacional los contrarrecibos que les expida la institución, además financiamientos de los pedidos a Pemex, CFE y Dina - en favor de estos industriales.

De ahora en adelante se le considerará a este subsector como prioritario en los planes de expansión industrial del país y contará con amplia asesoría técnica y teconológica para que mejore sus plantas de producción, calidad de los productos y pueda convertirse en un sector encaminado a la exportación.

Este programa es eminentemente de apoyo, fomento y beneficio para la mediana y pequeña industria y se les estimulará para la agrupación interempresarial como fórmula para optimizar el uso de sus recursos y mejorar su competitividad. Asimismo, el sector público se compromete a agilizar sus compras y pagos a este subsector.

Por último, este programa permitirá el desarrollo de la pequeña y mediana industria, ya que han demostrado ser una fuente impor-

tante de mano de obra, de producción de artículos básicos y de consumo, y un equilibrio del desarrollo económico del país.

Finalmente se le hace justicia a un sector tan necesitado - como es la pequeña y mediana industria, que ocupa el 99% de los establecimientos de la industria nacional.

IV METODOLOGIA.

El presente capítulo trata de precisar la metodología y los elementos administrativos que permitieron el desarrollo de este trabajo.

Para la realización de un trabajo profesional, independientemente del tema de que se trate, es necesario hacer un análisis preliminar de lo que se pretende estudiar. Así pues, la presente investigación surgió a raíz de estudios e investigaciones realizadas durante los cursos de la licenciatura, en donde debido a la importancia que tiene, se llegó a considerar a la pequeña y mediana empresa como un elemento muy importante en la economía nacional. Esto es debido básicamente a el gran número de éstas existentes en el país y a la mano de obra que absorben.

Determinar la estructura organizativa de las empresas medianas representó el objeto de estudio, debido a que generalmente este tipo de empresas son "administradas" por "administradores empíricos", que la mayoría de las veces resultan ser familiares que no tienen ni idea de lo que es o debe ser la organización como entidad.

Considerando la importancia que tienen para el país las empresas medianas, se pensó que es necesaria la optimización de los recursos con los que cuentan, por lo que se debe conocer la forma en la que operan administrativamente éstas.

Para la realización de la investigación se contó con el apoyo de la metodología más conveniente para la correcta aplicación y el mejor aprovechamiento de ésta.

La definición de la metodología utilizada para la realización del presente trabajo, está determinada por la teoría adquirida como estudiante, la experiencia profesional y por los métodos de investigación de aceptación general, que se describen a continuación:

- a) **Métodos Deductivos:** son métodos que parten de un marco general, para llegar a un caso particular.
- b) **Métodos Inductivos o de Inferencia:** son procesos de investigación mediante los cuales se trata de generalizar el conocimiento obtenido en casos similares anteriormente observados.
- c) **Métodos Analíticos:** son procesos de investigación mediante los cuales, la separación de las partes de un todo se realiza para un examen minucioso.
- d) **Métodos Sintéticos:** son métodos de investigación consistentes en la reunión de elementos dispersos en una totalidad para hacer un todo de los mismos.

Ahora bien, los procesos de investigación para recopilar información se clasifican en:

- a) **Métodos de Experimentación:** procesos consistentes en la manipulación de una de las variables que intervienen en el fenómeno estudiado, una vez determinada la hipótesis.
- b) **Métodos de Observación:** estos procesos consisten en ver en forma directa el fenómeno, sujeto de estudio.

La investigación en cualquier disciplina sería errática si no se apoyara en una serie de procedimientos y reglas generales, que guíen el desarrollo del trabajo científico.

La investigación, como dice Rojas Soriano, "se lleva a cabo sobre un mundo en continuo movimiento, por lo que el método utilizado no puede ser inflexible, sino que debe comprender a los objetos, procesos y acontecimientos en permanente cambio". (19).

Dado que la investigación se realiza de acuerdo con reglas-

y criterios generalmente proporcionados por la teoría, éstos deben ser ajustados por el investigador según los requerimientos de su objeto de estudio y el nivel de análisis que desea alcanzar. Así pues, la metodología seguida en la realización del presente trabajo de investigación fue:

- a) Elección del tema de estudio.
- b) Determinación del objetivo del estudio.
- c) Planeación del trabajo.
- d) Acopio de la información.
- e) Interpretación de la información.
- f) Redacción, revisión y corrección del trabajo.
- g) Macanografía final.

4.1 ELECCION DEL TEMA DE ESTUDIO.

De varios temas diferentes, todos relacionados con la pequeña y mediana empresa, se eligió aquel que se encontraba más identificado con los intereses personales de los investigadores y que se apega a lo que es la administración desde el punto de vista de la estructura y la organización. Así se determinó el título del presente trabajo de investigación.

4.2 DETERMINACION DEL OBJETIVO DE ESTUDIO.

Se realizó un estudio preliminar con el fin de conocer mejor la forma de operar de las empresas medianas, considerando para ello una empresa tipo.

Así, como en todo trabajo es necesario precisar lo que se -- pretende lograr, se estableció el objetivo que es: "Determinar la estructura de una empresa mediana del ramo manufacturero-comercial, que pueda ser considerada como ejemplo por todas aquellas empresas medianas del mismo ramo".

De este objetivo general de la presente investigación, se -- desprenden objetivos secundarios para lograrlo, tales como:

- a) Conocer la forma en que se toman las decisiones en las empresas medianas.
- b) Conocer la forma en que operan las empresas medianas.
- c) Conocer las posibles deficiencias existentes.
- d) Dar alternativas de solución a esas posibles deficiencias. -- etc.

4.3 PLANEACION DEL TRABAJO.

La planeación implica precisar lo que habrá de hacerse, establecer las bases de su orientación, la sucesión ordenada de las actividades operacionales y la determinación de tiempos y responsabilidades para la realización del presente trabajo.

Durante esta etapa del trabajo se preparó la bibliografía básica a utilizar en la investigación.

Aquí también se estableció la programación del trabajo; esto es, se determinó el tiempo en que se habría de estructurar la información documental, cuándo y dónde se realizaría la investigación de campo, cómo y cuándo se analizaría, así como la fecha en que se entregaría la presente investigación.

4.4 ACOPIO DE LA INFORMACION.

Se refiere a la obtención de la información que proviene -- tanto de la investigación documental como de la investigación de campo.

La investigación documental fue llevada a cabo mediante lecturas de libros de organización, administración en general, libros y revistas referentes a la pequeña y mediana empresa, así como diarios, para conocer la situación actual de las pequeñas y medianas empresas.

Una vez ordenada y estructurada la información documental, se procedió a realizar la investigación de campo, en la cual, para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se utilizaron entrevistas no estructuradas, con el auxilio de una guía escrita como parámetro de referencia, que pretendió cubrir aspectos que se deseaban conocer de la empresa, basada en la teoría que ya se había estructurado.

A continuación se presenta el cuestionario escrito:

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FECHA: _____

I. ANTECEDENTES

- 1.- ¿En qué año fue fundada la empresa?
- 2.- ¿Bajo qué tipo de sociedad se estableció la empresa?
- 3.- ¿Cuántos socios hubo inicialmente?
- 4.- ¿Cuál fue el monto del Capital Social inicial?
- 5.- ¿Ante qué organismos se registró la empresa y desde cuándo?
- 6.- ¿Cuál fue la actividad principal y los objetivos de la empresa en sus inicios?

II. SITUACION ACTUAL

- 1.- ¿Cuál es el Capital Social actual?
- 2.- ¿Cuál es el giro principal de la empresa?
- 3.- ¿Cuál es el número de trabajadores de la empresa?
- 4.- ¿Cuál es el objetivo fundamental de la empresa?
- 5.- ¿Conocen los empleados de qué manera contribuyen al logro de -- los objetivos u objetivo fundamental?
- 6.- ¿Considera importante que los empleados conozcan los objetivos?
- 7.- ¿Existen áreas funcionales definidas en la empresa? En caso - afirmativo, ¿cuáles?
- 8.- ¿Existen manuales de organización en la empresa?
- 9.- ¿Considera útiles los manuales en la empresa?
- 10.- ¿Cuántos niveles jerárquicos están establecidos en la empresa?
- 11.- ¿Quién determina las funciones y el número de personas que in--tervienen en cada una de ellas?

- 12.- ¿Se ha realizado alguna Investigación de Mercados? En caso ---
afirmativo, ¿qué enfoque se le dió?
- () Competencia.
() Mercado potencial.
() Opinión de consumidores.
() Otro _____
-
- 13.- ¿La integración de las herramientas y la maquinaria es la ade--
cuada para la manufactura de sus productos?.
- 14.- ¿Considera las innovaciones tecnológicas para el mejoramiento o
modernización de sus productos e instalaciones?.
- 15.- ¿Han considerado el desarrollo de un nuevo producto? En caso -
afirmativo, ¿con qué bases?.
- 16.- ¿Tienen establecido un sistema de control de calidad? ¿En qué-
consiste?.
- 17.- ¿Se determinan los objetivos, políticas y programas de ventas?.
- 18.- En cuanto a capacidad de producción, ¿en qué porcentaje está -
operando la empresa?.
- 19.- Para el logro de los objetivos, ¿han considerado cuáles son los
elementos con que cuentan para lograrlos?.
- 20.- ¿Existen mecanismos de control para verificar el cumplimiento -
de los objetivos y políticas?.
- 21.- ¿Cuenta la empresa con organigramas?.
- 22.- ¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad? ¿En qué gra
do se da?.
- 23.- ¿Considera importante propiciar la formación de grupos informa--
les en la empresa?.
- 24.- ¿Se analiza la relación entre las áreas para detectar el grado-
de coordinación entre ellas?.
- 25.- ¿Se analiza el funcionamiento de cada una de las áreas para evi
tar la duplicidad de actividades?.
- 26.- ¿Considera útil acudir a la información externa de revistas, -
folletos, periódicos y publicaciones oficiales?.

- 27.- Si se viera en la necesidad de solicitar un crédito o financiamiento para un nuevo proyecto, ¿conoce las distintas alternativas de crédito o financiamiento de apoyo a la empresa?.
- 28.- Las principales decisiones, ¿quién o quiénes las toman?.
- 29.- ¿Lo hacen basados en la experiencia o se proveen de la información necesaria para tomarlas?.
- 30.- ¿Se interesa la empresa por conocer o cubrir las necesidades de los trabajadores?.
- 31.- ¿Considera que la división del trabajo es equitativa? ¿por qué?.
- 32.- ¿En base a qué se ha establecido la departamentalización de la empresa?:

() funciones

() canales de comercialización

() matricial

() territorios

() mixta

() productos

() procesos

() equipo

() clientes

() otro _____

4.5 INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Una vez recopilada la información se procedió a interpretar la. Se tomó como punto de comparación la información que en forma documental se había estructurado, y así se pudo establecer conclusiones y recomendaciones.

4.6 REDACCION, REVISION Y CORRECCION DEL TRABAJO.

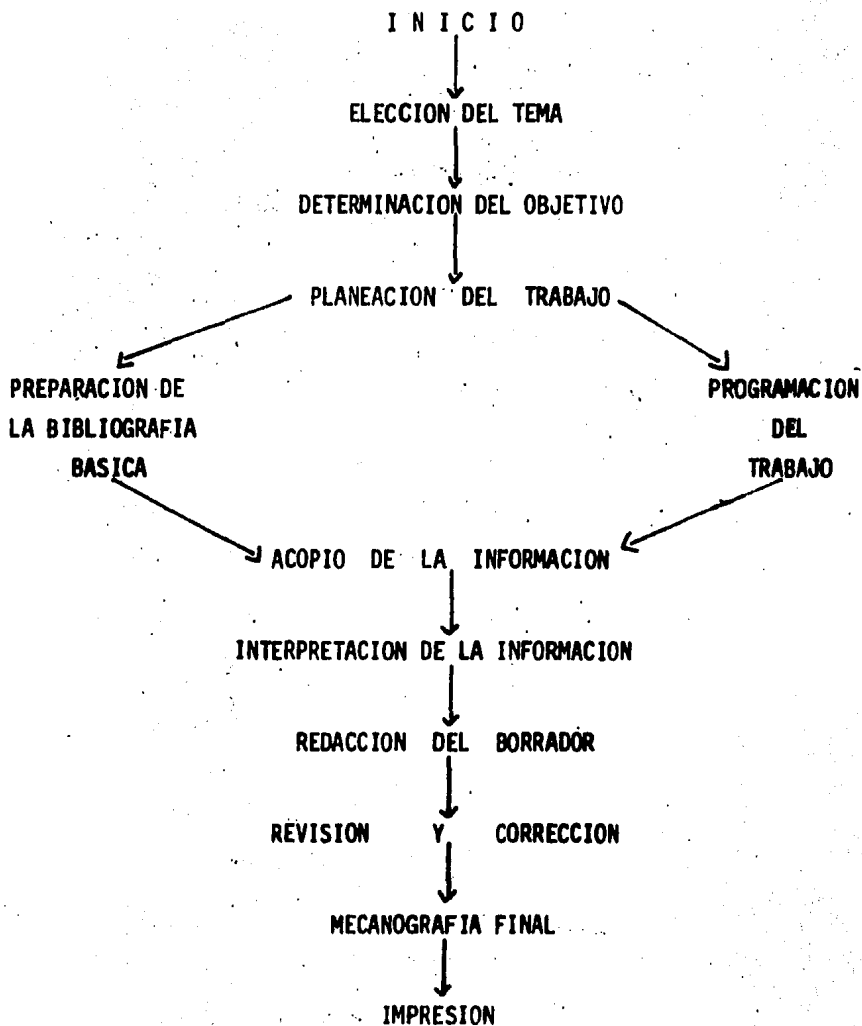
Posteriormente, se estructuró y mecanografió todo el trabajo en un borrador, con el fin de que pasara a revisión con el asesor de tesis, para que de acuerdo a sus observaciones se realizaran las -- correcciones necesarias.

4.7 MECANOGRAFIA FINAL DE LA INVESTIGACION.

Una vez realizadas las correcciones necesarias se realizó la mecanografía final, para así proceder a la impresión del presente trabajo de investigación.

Los fines de esta investigación fueron que los resultados - obtenidos de ella, beneficiaran de alguna forma a la empresa estudiada y a organizaciones similares, así como servir de guía a aquellas personas estudiosas de la administración y las pequeñas y medianas empresas, que tengan interés en lo que se refiere a la estructura y organización de las empresas medianas.

ESQUEMA DE LA INVESTIGACION



V LA EMPRESA ANBI; S.A., ANTE-
CEDENTES Y SITUACION ACTUAL.

5.1

ANTECEDENTES.

La empresa se constituyó legalmente bajo la denominación - de ANBI, S.A., en el año de 1960, como una Sociedad Anónima y con un - Capital Social Inicial de \$10,000.00. Hubo dos socios mayoritarios y tres minoritarios, todos ellos familiares entre sí.

La empresa ANBI, S.A., se registró ante el Registro Público de la Propiedad y se afilió a Canacindra.

En sus inicios, las actividades principales de esta empresa eran las de producir y comercializar sus productos, siendo éstos: - juegos de salón y artículos escolares. Asimismo, su objetivo primordial era obtener utilidades y sus objetivos secundarios eran:

- a) Captar cada vez mayor número de clientes.
- b) Incrementar sus ventas con el tiempo.
- c) Lograr una distribución extensa.
- d) Aumentar su línea de productos.

Los dos accionistas mayoritarios eran los principales administradores, ocupando uno de ellos el puesto de Gerente General y el otro el de Gerente de Producción y Ventas. De igual forma, ellos dos realizaban múltiples funciones tanto de ventas como de producción, así como también actividades de planificación y de toma de decisiones respecto de las actividades de la empresa. Es preciso hacer notar aquí, que todas las actividades que realizaban los dos socios mayoritarios - eran en base a la experiencia y a la intuición, y no realizaban, por - tanto, ningún tipo de administración científica, objetiva y racional.

El contador de la empresa no era un contador titulado, por lo que hubo la necesidad de que un despacho de contadores fuera contratado. Con el transcurso del tiempo, los dueños opinaron que en un pla

zo no muy largo debido al ritmo de crecimiento de la empresa, iba a -- ser necesario contar con un propio contador titulado en el interior - de la empresa, y posteriormente así lo hicieron.

Aparentemente la forma de operar de la empresa era efi- - ciente, pero llegó el momento en que sus principales directivos "empí - ricos" se concientizaron de la necesidad de contar con personal capa- citado técnica y profesionalmente para resolver futuros problemas y - para cubrir deficiencias administrativas que paulatinamente se iban - presentando.

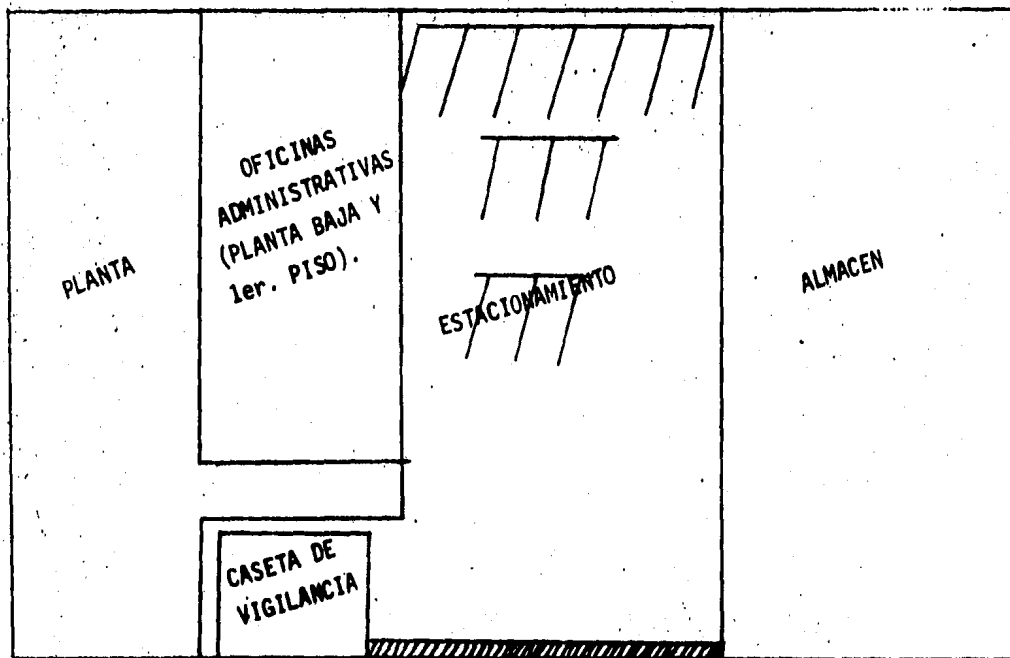
5.2 SITUACION ACTUAL.

ANBI, S.A., es una empresa mediana dedicada a la fabricación, manufactura y distribución de un gran número de artículos de los cuales aproximadamente un 65% son juegos de salón, un 30% son artículos de papelería y un 5% son artículos de plástico.

La empresa se encuentra localizada en San Martín Xochináhuac, Estado de México, y aún conserva su constitución como Sociedad Anónima. Su Capital Social ha sido aumentado a \$3'000,000.00, pero están a punto de hacerle un fuerte incremento, y siguen existiendo dos socios mayoritarios y tres minoritarios; todos ellos familiares entre sí. El número de trabajadores es de 220 aproximadamente.

En la entrada se encuentra una caseta de vigilancia con un policía auxiliar, responsable de supervisar las entradas y salidas tanto de personas como de mercancías. Pasando la entrada, la empresa tiene sus instalaciones construidas tanto del lado izquierdo como del derecho. Al fondo y al centro se encuentra el estacionamiento para el personal administrativo y para el equipo de reparto que consiste en cuatro camionetas. Del lado derecho se encuentra el almacén de productos terminados y del lado izquierdo se localiza la planta y las oficinas administrativas.

Las oficinas administrativas cuentan con planta baja y primer piso. En la planta baja están el Departamento de Personal, así como la Recepción. En el primer piso se encuentran la Dirección General, la Gerencia General, el Departamento de Finanzas, el Departamento de Ventas y el Departamento de Informática. En la parte central se encuentra un pequeño estudio en donde se tienen las muestras de todos los paquetes de los artículos de la competencia nacional y del extranjero. En este cuarto se encuentra la escalera que da acceso de la sección administrativa a la nave de producción, donde se encuentra --



A N B I, S. A.

localizado el Departamento de Producción.

A lo largo del primer piso existe un gran ventanal que permite ver hacia el interior de la fábrica, donde se localiza la nave de producción, y por medio de éste se observa al personal operativo - así como todo el proceso de producción.

Ya en la nave de producción, del lado izquierdo se encuentran la mayoría de las máquinas inyectoras de plástico, de pegado por ultrasonido, selladoras de plástico, troqueladoras, de formado al vacío y cortadoras. En la parte central se encuentran diversas líneas de producción. Del lado derecho están las máquinas de sellado de plástico encogible y un horno de banda rotatoria.

Actualmente, definir el principal objetivo de la empresa encierra algo de dificultad, ya que existen diversos objetivos interrelacionados, entre los que se citan algunos como son:

- a) Crecimiento de la empresa.
- b) Incremento de sus ventas.
- c) Ampliación en la distribución de sus productos.
- d) Creación de una persona moral que contribuya al desarrollo del país.
- e) Ser una fuente de recursos económicos para sus accionistas, etc.

Como se observa, los objetivos de la empresa son muy diversos, pero tal vez pueda considerarse que el principal es la obtención de utilidades, seguido por el incremento de las mismas a través del tiempo.

En la empresa consideran importante que los empleados conozcan los objetivos de ésta, al menos en lo general, ya que es importante sentirse parte de algo pero encontrándole sentido a lo que se hace.

Se ha preocupado la empresa por ésto, sin embargo no saben realmente hasta dónde lo han logrado, ya que no existen mecanismos formales de control para verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas.

A pesar de que actualmente cuentan con personal con estudios profesionales, los principales decisores de la empresa continúan siendo los dos socios mayoritarios, y lo siguen haciendo en base a la experiencia y la intuición, pero además, ya también toman en cuenta información proveniente de fuentes tanto internas como externas. Las fuentes internas consisten en informes y reportes generados dentro de la misma empresa, y las fuentes externas de información son personas de otras empresas u otro tipo de personas, a las cuales recurren en caso de tener algún problema que presente ciertas dificultades para resolverse. Otro tipo de información externa que utilizan son los artículos extranjeros, de los cuales se sacan muestras para tratar de introducir nuevos productos en el mercado mexicano, así como revistas, folletos, periódicos y publicaciones oficiales. Actualmente cuentan con suscripciones que les permiten tener información técnica y de maquinaria al día.

Así pues, por estos medios la empresa conoce las distintas alternativas de crédito o financiamiento de apoyo a pequeñas y medianas empresas; sin embargo, acostumbran solicitarlos a instituciones bancarias directamente.

Consideran importante conocer la situación económica nacional, pues constituye el medio ambiente que rodea a la empresa, y que influye en ella a través de múltiples aspectos como son los impuestos que tiene que pagar, la situación económica de sus clientes potenciales, etc. Y así también, otro aspecto que afecta a la empresa es la inflación, pues al disminuir el valor del dinero en circulación y al incrementarse los precios, los costos de la empresa se incrementan también. Las cuotas para el IMSS, para el INFONAVIT, el salario míni

mo para los trabajadores y cualquier otro elemento sobre el cual la empresa no pueda influir, constituyen su medio ambiente.

La escasez de materia prima es un factor más que influye sobre las operaciones de la empresa. Otros elementos que forman parte del medio ambiente que rodea a la empresa y que determinan sus operaciones son la competencia en su ramo y en ramos de productos sustitutos.

La empresa también está limitada por sus recursos, pero éstos, a diferencia del medio ambiente, son los elementos que la empresa puede cambiar, combinar y usar para su propio provecho.

Los recursos con los que cuenta la empresa no son posibles de cuantificar, y están constituidos por la capacidad administrativa de sus gerentes, la calidad de sus productos, su participación dentro del mercado y su imagen, tanto con sus proveedores como con sus intermediarios a través de los cuales hacen llegar sus productos al consumidor final. Los recursos de la empresa son escasos y por ello se han preocupado por emplearlos racionalmente, y además por coordinarlos entre todos y cada uno de los componentes de la misma, puesto que sus medidas de actuación contribuirán a la medida de actuación de la empresa total.

Satisfactoriamente, la empresa reconoce que aunque este tipo de recursos no los puede cuantificar y los posee con escasez, el incremento en las ventas de la empresa a través del tiempo y su crecimiento, así como su posición en el mercado, permiten observar el uso que de este tipo de recursos intangibles han hecho. La imagen de la empresa ha sido uno de los recursos más valiosos, puesto que cuando se han presentado problemas tales como la escasez de materia prima, los proveedores han dado preferencia a esta empresa para surtir sus pedidos tan pronto como se reduce esta escasez, debido a su política de hacer la mayoría de sus compras al contado.

Así pues, la compañía procura hacer la mayoría de las compras al contado. Las facturas se reciben a revisión los viernes, se verifica el recibo del material, los precios, los impuestos y los des cuentas. Si todo coincide con las condiciones estipuladas se procede a su pago en el término de ocho días; es decir, al viernes siguiente.

Las materias primas son enviadas por los proveedores hasta la fábrica, salvo en los casos en que éstas necesitan pasar por algún proceso. Tal es el caso de la cartulina, la cual en vez de ser enviada directamente, se transporta de la fábrica de cartón a la imprenta y posteriormente de ésta se transporta a la fábrica. Finalmente, la materia prima que se recibe es revisada por las personas encargadas - del almacén y la bodega. Generalmente se trabaja con proveedores fijos cuya seriedad y calidad en sus productos esté ya comprobada, para que en caso de que algún material resultase defectuoso, se les pueda devolver y ser cambiado.

La empresa ha venido creciendo. La línea de artículos que actualmente maneja la empresa es bastante extensa. ANBI, S.A., trabaja en total la cantidad de 257 productos, de los cuales se puede hacer una triple subdivisión: 165 juegos de salón, 76 artículos de papelería y 16 artículos de plástico.

En cuanto a la producción, los principales problemas que se tienen son por la escasez de materia prima y por el exceso de trabajo de la imprenta que se encarga de la impresión de las cartulinas. La función productiva de la empresa tiene tres objetivos implícitos:

- a) Objetivo Físico.- Generar bienes y servicios.
- b) Objetivo Económico.- Generar utilidades.
- c) Objetivo Social.- Generar cambios.

El sistema básico de fabricación de la empresa se considera intermitente, ya que la actividad fabril está sujeta a amplias va-

riaciones. Esto se debe a que la compañía fabrica una gran variedad - de productos, por lo que el volumen de ventas para cada artículo es pe queño en relación a la producción total y no es posible establecer sis temas continuos de fabricación para ninguno de los artículos.

Los distintos procesos que integran el sistema de fabrica-- ción son:

a) Inyección de Piezas de Plástico: Este proceso cuenta con ocho má-- quinas inyectoras y con más de doscientos moldes correspondientes a las piezas que se fabrican.

Aquí se tiene un control exacto de la producción de cada má-- quina ya que se hace un registro por hora del número de inyecciones realizadas, y además, en base a ésto se ha logrado aplicar un siste-- ma de incentivos de tipo económico para los empleados, basado en el número de unidades producidas después de un stock establecido por -- la empresa.

Cabe señalar también que hay un técnico encargado especial-- mente del funcionamiento y mantenimiento de las máquinas y los mol-- des, para tratar de reducir el tiempo ocioso de éstas en caso de -- averías.

b) Pegado de las Piezas de Plástico por Ultrasonido: Algunas de las - partes inyectadas en plástico requieren unirse con otras para for-- mar piezas completas, y el pegado de estas piezas se lleva a cabo - en cinco máquinas que realizan la unión de las piezas por medio de-- vibraciones de ultrasonido sin necesidad de pegamento alguno.

c) Plastificado de Tableros: Los tableros que se utilizan en la mayo-- ría de los juegos de salón van protegidos por dos capas de plástico lo cual aumenta su durabilidad y resistencia, otorgando así mayor -

calidad en el producto. Esta operación se efectúa en dos máquinas selladoras de plástico.

- d) Corte y Pulido de las Piezas de Dominó y de Plástico en General:-- Esta labor requiere de mano de obra especializada ya que es muy complejo dar la medida standard a las fichas o a los artículos en general.
- e) Corte de Naipes: Esta operación se realiza mediante máquinas cortadoras especiales, cuyo ajuste requiere de técnica apropiada, indispensable para dar una medida igual a todos los naipes. Aquí se cuenta con la asesoría de un experto.
- f) Impresión en Process: Algunos artículos en plástico o madera requieren llevar alguna impresión, para ello se utiliza una técnica conocida como Process, que consiste en pintar el artículo por medio de una pantalla que permite pasar la pintura a través del diseño que se va a imprimir. También esta técnica es conocida como serigrafía.

Aquí también es esencial la precisión y exactitud, pues debe tenerse presente que la fabricación de juegos de geometría y artículos escolares, requiere de estos elementos.

- g) Armado de las Cajas: Las cajas utilizadas en los productos son cajas de cartulina impresa, y la mayoría de los juegos las llevan. Su armado, debido al diseño de las cajas, se realiza en forma rápida sin necesidad de usar ninguna clase de pegamento, lo cual reduce costos y facilita su fabricación. Cabe aclarar dentro de este punto que la impresión de las cajas no se hace dentro de la planta, sino que se manda hacer en imprentas fuera de ella, así que solo son suajadas en la planta y posteriormente se procede a su armado.

- h) **Armado Final de los Artículos:** En mesas alineadas al centro de la nave se arman los artículos, empacando sus elementos en las cajas de cartulina o en el empaque que lleven. El control de éstos se lleva mediante una tarjeta que se proporciona a cada empleado al darle los elementos para armar un número determinado de artículos. En ella se anota el nombre del empleado, los artículos por armar, el día y la hora en que se empezó, y finalmente, el supervisor de producción anotará el día y la hora en que se entregan terminados. Con esto, además de llevar un control por persona, se intentan establecer tiempos óptimos para esta actividad.

Además, los empleados incluyen en cada artículo una tarjeta de control de calidad, la cual permite al cliente hacer reclamaciones en caso de que algún elemento no esté incluido o se encuentre defectuoso.

- i) **Empaque en Blister:** Algunos artículos, sobre todo aquellos pequeños como los sacapuntas, requieren de un empaque especial para su venta en las tiendas de autoservicio. El empaque que la empresa utiliza para estos efectos es el Blister, que consiste en una cartulina impresa sobre la cual se coloca el producto que por medio del formado al vacío de un plástico especial queda empacado entre éste y la cartulina. Para este efecto se hace uso de una máquina que también se emplea para hacer otro tipo de empaques.
- j) **Empaque en Plástico o Skin Park:** Todos los artículos para su presentación final se envuelven con un plástico encogible que se sella perfectamente por todos los lados. Posteriormente se les hace pasar en una banda rotatoria a través de un pequeño horno que hace que el plástico se encoja adaptándose perfectamente a la forma de la caja o el artículo. Esta forma de empaque sella las cajas, las protege y mejora la presentación de los artículos.

k) **Empaque en Cajas de Cartón Corrugado:** Por último, antes de su almacenamiento y en cuanto salen de la banda rotatoria del horno, -- los artículos se empaacan en cajas de cartón corrugado. Estas cajas tienen capacidad para un número estándar de artículos. Después de llenarlas se sellan y se procede a su envío hacia el almacén.

Quando se trata de la producción de artículos de nueva creación, se efectúan pruebas de proceso y de calidad a los materiales, así como entre las distintas marcas, a fin de establecer cuáles se adaptan mejor a las condiciones de resistencia y calidad del producto que nace.

Los procesos de fabricación de los artículos no ofrecen en su mayoría ningún riesgo para los empleados. Las máquinas de inyección son las que ofrecen un riesgo mayor, el cual es fácilmente evitado siguiendo las instrucciones de operación de la maquinaria, ya que éstas cuentan con una rejilla de protección especial. El riesgo, que dada la naturaleza de la empresa, puede parecer importante es el de incendio, ya que las materias primas utilizadas son básicamente cartulinas y plásticos. Para prevenir un incendio se tienen colocados en lugares estratégicos el número reglamentario de extinguidores para usarse en caso de empezar el fuego. Por otra parte, la empresa cuenta con un seguro contra incendio.

Siendo las principales materias primas de producción el --- plástico y la cartulina, éstos son también los principales desperdicios que existen. Sin embargo, el plástico sobrante se considera como recuperable, puesto que se vuelve a moler y a pigmentar en los colores necesarios.

En cuanto a las ventas de la empresa, aparentemente no existe ningún problema, pues las ventas se han incrementado en el transcurso del tiempo. Entre los productos de ANBI, S.A., que tienen más aceptación en el mercado son los de mayor tradición en México, tales como: loterías, turistas, parkases, damas chinas, ábacos, sacapuntas de fi-

guras, etc., ocupando el primer lugar el ábaco por ser un artículo que se utiliza en casi todas las escuelas de educación primaria y pre-primaria.

Se han realizado pocas Investigaciones de Mercado sólo para algunos productos. No para todos porque para algunos de ellos es demasiado costoso realizar este estudio para ver si van a tener éxito o no, y prefieren correr un riesgo lanzando el producto al mercado, y que por lo regular siempre se venden aún cuando el producto tenga poca demanda. Por ejemplo: 10 000 unidades de sacapuntas con figurita de tortuga, con seguridad se venden, ya sea a mayor o menor plazo.

Sin embargo, esas Investigaciones de Mercado que se han -- realizado se han enfocado a conocer la competencia, y lograron determinar que existen varias fábricas semejantes, pero muy chiquitas, y de éstas, las cinco principales son:

- | | | |
|---------------|---|-------------------------------------|
| a) Montecarlo | } | En cuanto a juegos de salón. |
| b) Fotorama | | |
| c) Baco | } | En cuanto a artículos de papelería. |
| d) Vinci | | |
| e) Chateau | } | En cuanto a sacapuntas. |

pero de todas ellas ninguna tiene la misma mezcla de productos. El competidor que más se acerca es Chateau porque antes sólo hacía sacapuntas, pero ahora empieza a fabricar juegos de salón; sin embargo, no cuenta con juegos de geometría ni con artículos de papelería.

Los únicos medios de publicidad con que cuenta la empresa son: catálogos, visitas de los agentes quienes dan a conocer los nuevos productos, y en algunos productos van anunciando otros.

Por el momento, la empresa ANBI, S.A., no tiene interés en exportar debido a que prefieren primero satisfacer las demandas del-

mercado nacional, lo cual se les ha dificultado porque como ya se mencionó, hay una gran escasez de materia prima.

Los pedidos se surten en su mayoría por cantidades de empaque en caja cerrada. Los artículos se adquieren en tiendas de auto-servicio, papelerías, tiendas de regalos, jugueterías, farmacias, tlapalerías y también en algunos casos, como en provincia, en tiendas de abarrotes.

El equipo de reparto es suficiente hasta el momento, como ya se mencionó cuentan con cuatro camionetas que hacen la entrega de pedidos aquí en el D.F. y en la zona metropolitana, y también se encargan de entregar los pedidos foráneos a los medios de embarque, como pueden ser ferrocarriles nacionales, líneas de transporte o correo.

El control de calidad es la función administrativa cuyo objetivo es mantener la calidad de los productos que elabora la empresa con ciertas normas y estándares establecidos. La calidad, por su parte, es un grado de excelencia por medio del cual la empresa juzga la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad. Las políticas de control de calidad de la empresa no están perfectamente definidas, sin embargo la cuidan.

En el Departamento de Producción la política que se emplea para reducir al mínimo los productos defectuosos, es la constante vigilancia tanto de los supervisores de producción como de los propios funcionarios de la firma.

Las operaciones de la empresa son muy sencillas en lo general, y por lo mismo no requieren mano de obra especializada, excepto en casos específicos que se requieren actividades minuciosas. Por ello, para los nuevos empleados y para los que son reasignados a nuevas responsabilidades, existe un entrenamiento informal en el cual --

una persona que conoce el procedimiento los instruye dentro de cierto tiempo.

Con respecto a fomentar el sentido de producción de calidad, la empresa trató de realizar competencias departamentales, pero éstas no dieron resultado, puesto que por realizar más rápido el trabajo, aumentó el índice de artículos defectuosos y juegos incompletos. Por lo tanto, este tipo de incentivo sólo quedó establecido en la Sección de Inyección de Piezas de Plástico, donde se compensa al empleado por una buena producción, ya que se ha determinado un número mínimo de piezas a fabricar según el ciclo del molde utilizado, y al rebasar este número el obrero, recibe una gratificación económica.

En cuanto al servicio al consumidor final, todos los artículos llevan incluida una tarjeta de control de calidad, para que en caso de que llegue a faltar una pieza el cliente pueda reclamar y le sea enviada por correo, o en su caso, comunique el defecto presentado en el artículo y se le reponga o repare.

En artículos de nueva creación, las pruebas de calidad se efectúan antes de su lanzamiento. Para iniciar su producción se hacen pruebas con diferentes materiales y marcas de éstos, así se establece cuáles de ellos se ajustan mejor a las condiciones de resistencia y presentación del nuevo producto. Además, al salir a producción el mismo, se comunica a todo el personal que va a trabajar sobre él, de sus especificaciones.

La empresa considera que las herramientas y la maquinaria con que cuenta son las adecuadas y las consideran suficientes. Lo único que falta para una integración total es lo relativo a la impresión, ya que ésto se manda maquilar. No obstante, por el momento no les interesa contar con su propia imprenta.

De la capacidad instalada, la empresa únicamente está utilizando el 70%. En cuanto a las innovaciones tecnológicas para el mejoramiento o modernización de los productos así como de las instalaciones, es importante recordar y tomar en cuenta que son tantos los artículos que se elaboran, que puede decirse que existen múltiples labores específicas de producción, que no son fáciles de automatizar o modernizar, sino que más bien en ANBI, S.A., existe mucha labor manual.

La empresa ha definido seis áreas funcionales que son:

- a) Finanzas.
- b) Producción.
- c) Contabilidad
- d) Ventas
- e) Personal
- f) Informática

y dentro del Departamento de Producción, la empresa ha establecido -- una departamentalización en base a procesos (líneas de producción). -- Todas las áreas tienen una comunicación sin barreras entre sí, encontrándose por lo tanto todas ellas informadas de todo lo que ocurre -- dentro de la empresa. Asimismo, consideran importante analizar el -- funcionamiento de cada una de las áreas para evitar la duplicidad de actividades y para coordinar la interactividad forzosa que deben tener.

Actualmente no existen manuales de organización y procedimientos en la empresa, y a pesar de que reconocen su importante utilidad, el problema al que se enfrentan principalmente es que constantemente los inician pero nunca los terminan.

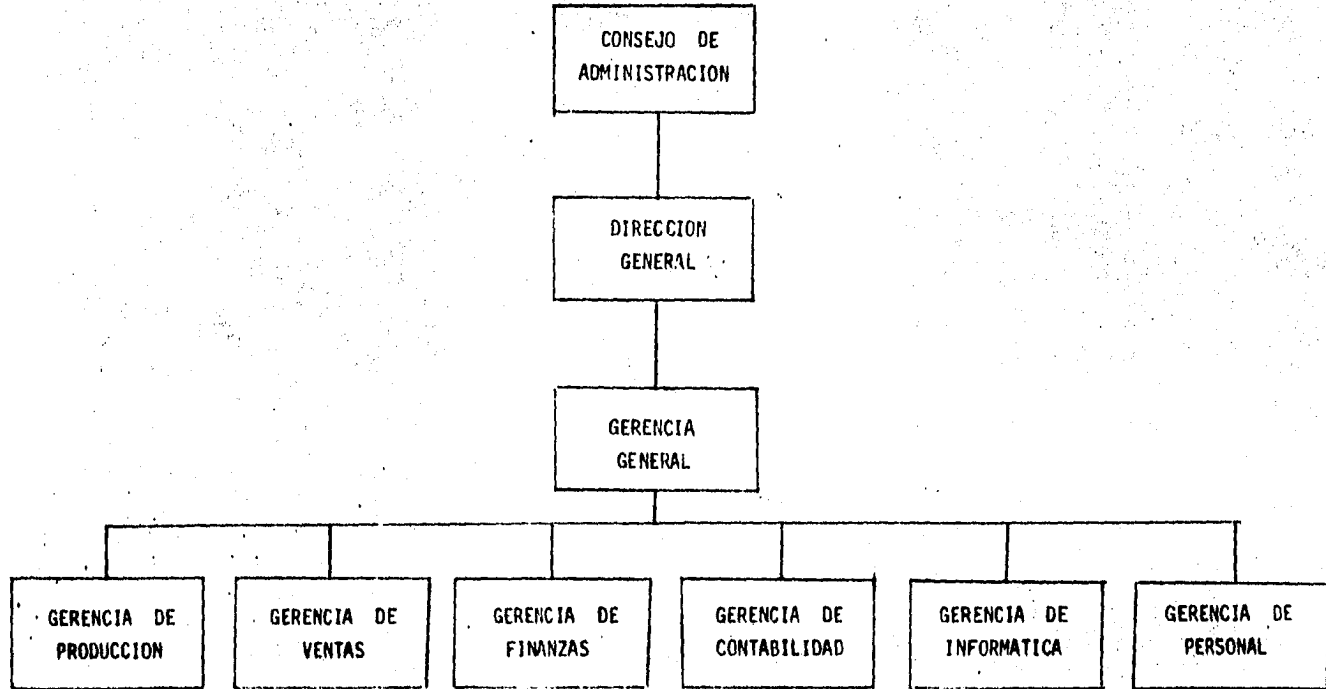
Consideran la división del trabajo equitativa, ya que las cargas de trabajo se han repartido en todos los departamentos en fun-

ciones específicas, teniendo en constante supervisión las actividades asignadas a cada puesto.

La empresa se interesa por conocer y cubrir las necesidades de los trabajadores y creen que lo han logrado satisfactoriamente ya que nunca han tenido problemas laborales, sindicales ni personales. Lo que sí es que a pesar de que consideran importante la formación de grupos informales en la empresa, no los propician mucho; sí se les ha apoyado en cuanto al equipo de foot-ball existente, pero realmente reconocen que no han hecho nada por crear o promover otras actividades.

Por último, la gráfica de organización de la empresa es la siguiente:

A N B I, S. A.



VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La economía del país está sustentada en gran parte por la pequeña y mediana industria, de ahí que es importante que este tipo de industrias estén bien organizadas y administradas para contribuir al desarrollo del país, ya que el éxito o fracaso de este tipo de organizaciones determinará el futuro del mismo.

Sin embargo, una gran mayoría de estas industrias se encuentran operando sin una administración bien estructurada y su forma de trabajo está basada principalmente en la experiencia, por lo que es alto el porcentaje de industrias que al terminar cada año se declaran en quiebra, causando con ésto un perjuicio para ellos mismos y para el desarrollo del país.

La experiencia y la intuición son factores importantes en todo tipo de empresas, pero a medida que éstas van haciéndose más complejas, se necesitan técnicas administrativas más racionales para que continúen funcionando en una forma eficiente. Mientras mejores técnicas administrativas se adopten en este tipo de empresas, el riesgo que se corra en la organización de las mismas, irá disminuyendo, y se planeará mejor el uso de los recursos que se decida invertir en ellas.

Las decisiones tomadas en base a situaciones anteriores -- análogas, es decir, basadas en la experiencia, caen en rutinas, convirtiendo las acciones directivas en acciones repetitivas, constituyendo además, la raíz de conflictos con nuevas generaciones que se lleguen a integrar a la empresa, y que se enfrentan a la realidad con una mirada nueva. Lo que hay que hacer no siempre viene resuelto por lo que antes se hizo y resultó bien, pues, en primer lugar, lo que antes se hizo se basó en una situación y ahora ésta es otra diversa, por mucha -- analogía que tenga con la anterior; y, en segundo lugar, si antes resultó bien, existirá la exigencia de que ahora resulte mejor.

La experiencia es considerada como una técnica de dirección en donde la base fundamental es el estudio empírico de ésta. Sin

embargo, no se debe perder de vista que, como ya se dijo, la experiencia es sólo una herramienta de dirección de gran valor, pero que no es la óptima, debido a que el contexto socioeconómico pasado es diferente al de hoy, y no existen, empresarialmente hablando, dos organizaciones iguales o dos problemas iguales en el contexto social, ya que los factores que afectan a las organizaciones en su estructura, son variables en el tiempo y en el lugar.

En general, los recursos de casi todas las pequeñas y medianas empresas son escasos, de ahí que es importante una buena planificación del uso de esos recursos de la manera más eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, haciendo una evaluación de todos los proyectos que se pretendan llevar a cabo.

De todos los recursos con que cuenta la empresa, el humano es el más rico y el más productivo, y es por ello que debe prestársele la mayor importancia e interés. El individuo es un ser en tensión permanente hacia el futuro; sólo el animal se encuentra satisfecho con el presente, porque carece de planes por delante, de objetivos a futuro.

Aunque la empresa no pueda influir en su medio ambiente, deben tomarse las medidas preventivas para poder adaptarse a él y poder sobrevivir dentro del mismo. Siempre se le debe tener en cuenta dentro de las políticas que se sigan para alcanzar las metas fijadas, y así poder tomar las mejores decisiones y mejorar el logro de sus objetivos.

La administración debe tener siempre en cuenta el objetivo primordial de la empresa para evitar desviaciones en el funcionamiento de la misma. Es evidente que existen otros objetivos que la empresa desea alcanzar, pero estos objetivos deben tener sus miras apuntando hacia el principal objetivo de la empresa.

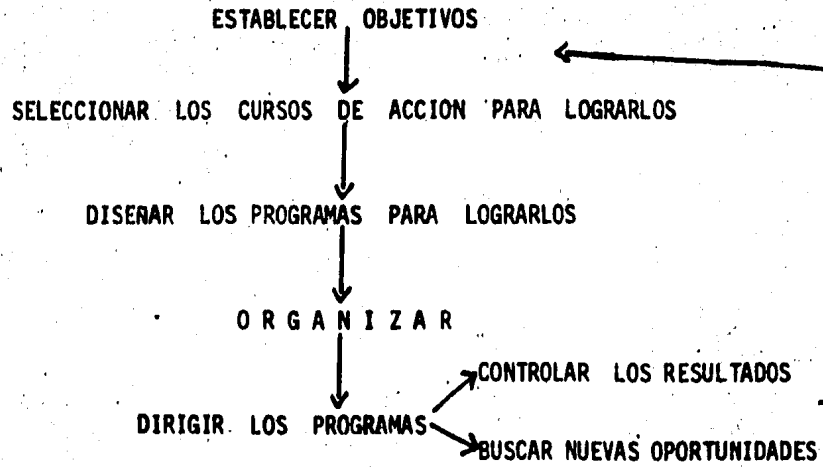
ANBI, S.A., no tiene un objetivo bien definido, por lo que se considera necesario establecer un objetivo de control empresarial y

darlo a conocer a sus empleados, ya que éste servirá como medida para prevenir desviaciones respecto a los objetivos fijados. Así también - el establecimiento de éste servirá para proveer los medios que permitan adoptar las acciones ejecutivas necesarias para contrarrestar y -- anular los efectos de las desviaciones de los objetivos ya estableci-- dos. Este objetivo será la base fundamental del sistema de informa-- ción que sirva para la toma adecuada de decisiones.

Cuando no hay objetivos claros a conseguir, no existe un -- criterio para discernir si un determinado evento, una situación dada, - es o no un problema, en donde, ante la ausencia de objetivos, o todo - es problema o nada es problema. En el fondo de cualquier problema - - siempre hay un objetivo cuyo logro se ha perturbado por una dificultad o problema, y que debe eliminarse en la medida en que se opone al lo-- gro del objetivo. Una acción directiva sin objetivos es irracional, - dicho más claramente: el director que no sabe cuáles son sus objetivos no es director.

Deben establecerse controles para saber si los objetivos, - políticas, planes, recursos... van bien orientados hacia los fines que se persiguen. El peor estado en el que se puede encontrar una empresa es aquél en el cual su fin se ha convertido exclusivamente en la super vivencia. Entonces no es ya una empresa que logra objetivos, ni si- - quiera aún, que resuelve problemas, sino que responde ciegamente a exi gencias y necesidades que no pueden controlar. No dirige su empresa - quien, a cada situación responde únicamente: "no hay mas remedio, no - nos dejan otro camino, sólo podemos obrar así", etc.

Así, el establecimiento y cumplimiento de los objetivos em- presariales deberán seguir un camino como el que se propone:



así, es el papel del Licenciado en Administración determinar y controlar este ciclo de dirección en las organizaciones para su mejor funcionamiento.

Por otro lado, es papel de la administración conocer cuál es la misión de cada uno de los componentes de la empresa, y conocer la importancia de que éstos funcionen de una manera eficiente, ya que como éstos están muy relacionados entre sí, las fallas en un componente pueden repercutir en los demás. Mientras mejor sea el sistema de control de los componentes de la empresa, cualquier falla o desviación que se presente en sus metas por alcanzar, serán notadas por la gerencia más rápidamente y se tomarán las medidas correctivas adecuadas. Los sistemas de control son, pues, medios que aseguran la continuidad del esfuerzo del individuo.

En cuanto al control, para que una empresa pueda determinar cuáles son sus avances, es necesario establecer un control sobre las actividades. En ANBI, S.A., se encuentran deficiencias en lo que respecta al control. Se considera necesario implementar un sistema de control con el fin de crear un standard con el cual se pueda comparar la realidad contra éste, obtener desviaciones y proponer modificaciones que lleven al éxito a la organización.

A través del estudio de la organización de la empresa y su funcionamiento actual, se considera:

- a) Como una empresa líder en el mercado debido a su singular giro; - sin embargo, cabe aclarar que su posición no se encuentra bien definida, por no contar con una estructura organizativa, esto es básicamente debido a su estilo de administración empírica, ya que - como se observó en la investigación, son dos personas únicamente las que toman las decisiones trascendentales y lo hacen basados únicamente en la experiencia y en la intuición.
- b) Como una empresa en vías de desarrollo, lo cual en un futuro muy-

cercano producirá una expansión en las instalaciones y el personal de la empresa. De por sí, actualmente las dimensiones del local son limitadas e insuficientes para realizar las operaciones de la empresa, así como para la distribución apropiada de las áreas de trabajo, ocasionando aglomeración y entorpecimiento entre los trabajadores. Por lo tanto, el ritmo de crecimiento que se vislumbra hará necesario que la administración dedique tiempo para su planificación, ya que traerá como consecuencia un incremento en la producción, dado que la actual no podrá satisfacer la demanda que surgirá, y una expansión en las ventas.

Pero aquí es importante recalcar que la idea de exportar no necesariamente debe surgir cuando el mercado nacional haya sido cubierto totalmente, o se tenga un exceso de producción. Exportar es -- una acción compatible con el incremento de ventas de productos en el país; es decir, una actividad (exportar) no excluye a la otra (ventas en el país).

Actualmente nuestro gobierno ha manifestado especial interés en prestar toda clase de facilidades a las empresas que estén interesadas en el renglón de exportación. Estas facilidades van desde una notable reducción en los impuestos de exportación (en algunos casos la total exención) hasta la promoción gratuita de los productos en el extranjero. Estas facilidades las brinda a través del IMCE. El primer paso que deberá seguir una empresa interesada en exportar, será el de llenar una solicitud que proporciona el citado organismo. En esta solicitud se indicarán las condiciones con que cuenta la empresa, condiciones tales como: cantidad de productos destinados a la exportación, características de los mismos, precio, forma de pago, datos de los --- clientes que solicitaron los productos --en su caso-- etc. Si no se --- cuenta ya con clientes en el extranjero, el IMCE proporciona solicitudes que posea, procedentes de diversos países demandando el tipo de -- producto que se fabrica. Si aún no hay demandas específicas, serán -- promovidos los productos de la compañía en ferias y pabellones instala

dos.

El IMCE proporciona también información sobre las condiciones de los países importadores, ejemplo: impuestos de importación.

Una vez que se ha inscrito la empresa en el IMCE, éste le -- proporciona información periódica de todos los aspectos relacionados - con el mercado que pretende. Asimismo, a solicitud de la empresa, con tará con un experto que los oriente para llevar a cabo en forma óptima todas las actividades que exija la exportación.

En cuanto al surgimiento de la competencia que está apare-- ciendo, puede verse como una circunstancia que brinda la oportunidad - de evitar gastos de publicidad, al aprovechar el mercado que está ---- abriendo la que realizan los competidores.

Al solicitar los Análisis de Puestos se informó que no exis-- ten, y realmente es necesaria su elaboración. Esto se sugiere para cu- brir posibles deficiencias o puestos vacíos dentro de la organización o evitar duplicidad de actividades y, asimismo ayudarán a la planifica-- ción de la expansión de la fábrica, auxiliando ampliamente en la selec- ción y contratación de personal.

Al jefe que confie en los demás delegando parte de su poder, se le facilitará el cumplimiento de su función. No hay delegación sin- confianza y sin incertidumbre. Y de igual manera, la autoridad y el - liderazgo son importantes ya que de nada sirven las mejores decisiones, por parte de quien dirige, si estas decisiones no son aceptadas o se-- guidas por aquellos que deben acatarlas.

Cuando se habla de éxitos de la organización, no se habla - de otra cosa mas que de individuos organizados, y para ello también es recomendable que los superiores resuelvan los problemas que les presen- tan sus subordinados, sólo cuando éstos sean incapaces de resolverlos- por sí mismos. Esta intervención deberá ser transitoria y educativa,-

de modo que paulatinamente desaparezca, para que así el subordinado llegue a tener la destreza de la que antes carecía.

La estructura organizativa de ANBI, S.A., es de tipo funcional, aunque existe un sólo centro de resultados y decisiones, que no -- siempre son los adecuados. No existe, por lo tanto, un entrenamiento -- de ejecutivos debido al tipo de dirección empírica centralizada. Para-- que la organización opere de una manera óptima con este sistema de di-- rección, deberá considerar los siguientes elementos:

- a) Un proceso de dirección que incluya las técnicas de dirección exis-- tentes (experiencia, técnicas del comportamiento humano, técnicas -- de decisión y técnicas cuantitativas).
- b) Las funciones básicas de dirección que son planear, organizar y con-- trolar.

Estos elementos pueden encontrarse limitados, pero sin embargo pueden ser adquiridos o incrementados por la organización. Utilizándolos se podrá cumplir con los objetivos básicos mediante un sistema de información que retroalimente a los ejecutivos y a los principales centros de decisión de esta empresa.

La mayoría de las empresas que nacen en México son familiales, y se crean para invertir el patrimonio familiar, asegurar su futuro, conservar su patrimonio, distribuir los beneficios entre la familia, y por el deseo natural de que la familia sea dueña. Existen además, otras razones de carácter personal que influyeron en la creación -- de ANBI, S.A. y fueron: el deseo de independencia económica y el espritu dominante del padre de familia y su hermano, quienes actualmente lo-- que pretenden es prolongar la obra familiar.

Esta empresa mediana familiar se ha mantenido a flote en períodos críticos por el orgullo del nombre y la tradición, y se considerada mediana debido al número de trabajadores que laboran en ella, así -- como por su volumen de ventas anual.

De la gráfica de organización de la compañía se puede desprender que dos ejecutivos claves (centralización) manejan la empresa, la cual se ha departamentalizado por áreas funcionales. Las funciones y el número de personas que intervienen en cada una de ellas, en lo general las determinan el Director General y el Gerente General, y posteriormente, ya en lo particular, lo hace el Gerente de cada departamento.

Y finalmente, en cuanto a la obtención de créditos, sería más efectivo si recurriesen al PAI, debido a que los intereses son menores y el monto es mayor que en las instituciones bancarias.

Al terminar el presente trabajo, el Gobierno Federal empezó a llevar a cabo modificaciones que afectan -entre otros- a las Pequeñas y Medianas Empresas, y es por ello que consideramos importante mencionar las más relevantes, como son:

- Devaluación del tipo de cambio de nuestro peso con respecto al dólar, ya que el deslizamiento que era de 21¢ diarios desaparece para dar paso a una fluctuación regida por la oferta y la demanda.
- El dólar controlado, que antes también se deslizaba 21¢ diarios, actualmente es fijado por común acuerdo de los principales bancos del país. (Banamex, Bancomer, Serffin, Comermex, Internacional, Somex), mediante reuniones realizadas diariamente.
- Se abren las fronteras a las exportaciones e importaciones, con lo que se reduce el proteccionismo a la industria mexicana.
- Se incrementa el precio de los servicios de transporte de carga lo que repercute en una elevación de los costos para las Pequeñas y Medianas Empresas.
- Posible ingreso al GATT.

VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- 1) Adair, John. EL LIDERAZGO BASADO EN LA ACCION. Editorial Mc. -- Graw Hill. México, 1970.
- 2) Arias Galicia, Fernando. INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO. Editorial Trillas. México, 1982.
- 3) Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill. México, 1983.
- 4) De la Rosa Zamarrón, Luis Mario y Vargas Guillén, Jorge Luis. FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA COMO UN APOYO CREDITICIO A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES. México, 1983.
- 5) Excelsior. PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS. Martes 7 de Mayo de 1985.
- 6) Excelsior. RESUMEN DEL INFORME DEL BANCO DE MEXICO SOBRE LA SITUACION DEL PAIS EN 1984. Jueves 9 de Mayo de 1985.
- 7) Gen. Sir Ian Hamilton, THE SOUL AND BODY OF AN ARMY. Eduard. -- Arnold, Ltd. Londres, 1921.
- 8) Gomez Ceja, Guillermo. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. -- Editorial Edicol. México, 1980.
- 9) Graicunas, V. A. RELATIONSHIP IN ORGANIZATION. Institute of Public Administration. New York, 1973.
- 10) Hernández y Rodríguez, Sergio. ADMINISTRACION I, VOL. II. Editorial F.C.A., UNAM. México, 1976.
- 11) Hicks, Herbert. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DESDE UN PUNTO DE VISTA DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS. Editorial C.E.C.S.A. México 1982.
- 12) Hicks, Herbert. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. Editorial -- C.E.C.S.A., México, 1984.
- 13) James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly. ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO. Nueva Editorial Interamericana. México, 1983.
- 14) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1979.
- 15) Litterer A., Joseph. ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES. Editorial -- Limusa. México, 1979.
- 16) Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. FUNDAMENTOS DE -- ADMINISTRACION. Editorial Trillas. México, 1982.

- 17) NAFINSA, LA INDUSTRIA PEQUENA Y MEDIANA EN MEXICO. México, 1983.
- 18) Ouchi, William y Dowling, John. DEFINING SPAN OF CONTROL. Administrative Science Quarterly. Septiembre, 1974.
- 19) Perrow, Charles. ANALISIS DE LA ORGANIZACION: ASPECTO SOCIOLOGICO. Editorial Continental, S.A. México, 1973.
- 20) Pierre Yves, Barreyre. LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA FRENTE AL -- CAMBIO. Editorial Hispano-Europea. España, 1982.
- 21) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA, SEGUNDA PARTE. Editorial Limusa. México, 1981.
- 22) Rojas Soriano, Raúl. EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA.- Editorial Trillas. México, 1983.
- 23) SECOFI. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PEQUENA Y MEDIANA INDUSTRIA. Mayo, 1985.
- 24) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. PEQUEÑAS Y MEDIANAS - EMPRESAS; INFORME. México, 1982.
- 25) Transportación Marítima Mexicana. MANUAL DEL CURSO DE ORGANIZACION Y METODOS. México, 1984.
- 26) Yoker, Robert. ORGANIZATION ALTERNATIVES FOR PROJECT MANAGERS. - Management Review. Noviembre, 1977.