

151
2 Glen



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTILOS GERENCIALES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
PRESENTAN:
FERNANDO DE LUNA HERNANDEZ
MARCO ANTONIO ELIZALDE BARRON

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
PSIC. MANUEL CABRERA LOPEZ

MEXICO, D. F.

1985.



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.

ESTILOS GERENCIALES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

I N D I C E

Pág.

I N T R O D U C C I O N 1

C A P Í T U L O I

CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION.

a) Antecedentes Históricos y administración.....	3
b) Concepto de Administración.....	16
c) Objetivos.....	21
d) Perspectivas.....	27

C A P Í T U L O II

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

a) Antecedentes de Recursos Humanos.....	35
b) Concepto de Recursos Humanos.....	37
c) Diferentes enfoques de Recursos Humanos.....	41
d) Diferentes Teorías Gerencias.....	54

C A P Í T U L O III

L A E M P R E S A

a) Definición.....	91
b) Principales Funciones de la Empresa.....	94
c) Características Económicas que determinan - la Pequeña y Mediana Empresa.....	100
d) Principales Problemas a los que se enfrenta-	
d.1 Financiamiento.....	105
d.2 Organización y Administración.....	

d.3 Tecnología

d.4 Promoción

C A P I T U L O I V

INICIACION DEL ESTILO DE DIRECCION

a) Antecedentes Históricos.....	120
a.1 Artesanos.....	121
a.2 Gremios.....	122
b. Empresa Familiar.....	127
c. Empresa Personal.....	129
d. Mediana y Gran Industria.....	131

C A P I T U L O V.

M E T O D O L O G I A	134
-----------------------------	-----

- a) Visitas a Empresas
- b) Observaciones
- c) Entrevistas.
- d) Cuestionario.

C A P I T U L O VI.

INVESTIGACION EXPERIMENTAL..... 138

- a) Gráficas
- b) Conclusiones
- c) Bibliografía

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

En toda empresa cualquiera que sea su naturaleza o tamaño siempre existe la necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones hechas.

El resultado de planear, organizar, dirigir, recae en la persona o personas al mando de dichas empresas.

El éxito o fracaso de la Dirección de la empresa depende de la forma en que se lleve y si la o las personas que desempeñan esta función están capacitadas para realizar dicha labor.

El presente trabajo de Seminario de Investigación Administrativa está dirigida a los Directivos de dichas empresas (especialmente a la pequeña y mediana empresa) y en general para todas aquellas que quieran contribuir a aminorar los problemas.

En dicha investigación consideramos que este esfuerzo redundará positivamente en beneficio de una consideración más realista de las dificultades o problemas que afronta la pequeña y mediana empresa.

Sabido es, que la pequeña y mediana industria en nuestro país es de vital importancia, sin embargo es la que cuenta con problemas y pocos son los estudios realizados que sirvan de ayuda para un mejor funcionamiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Queremos aprovechar esta oportunidad para señalar que el presente trabajo estuvo asesorado bajo la dirección del Licenciado en Psicología Manuel Cabrera López, a quien hacemos público reconocimiento por su valiosa ayuda y acertadas observaciones para encausarnos a la realización del presente trabajo.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES

Nuestra cultura administrativamente hablando recibió influencias de muchas civilizaciones. El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con las etapas y sobre todo en función de los elementos disponibles; de tal suerte se encuentran vestigios en Egipto, Grecia, China y Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como las comunidades indígenas en América. Algunos estudios de la Prehistoria hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de Organización. Una manifestación inequívoca de Organización es el arrastre ya que se emplea un esfuerzo común coordinado.

PUEBLOS EN LA ANTIGUEDAD

En Egipto se encuentran testimonios de que se utilizaban procedimientos administrativos, como quedó registrado en el Papiro Harris durante el reinado de Ramses III.

En Oriente en China existen múltiples vestigios de Administración; Hacia el año 1000 A.C. se sitúa la constitución de Chow, ya que establece reglamentaciones de las que mencionaremos algunas:

- Organizar el Gobierno del Estado antes de empezar sus funciones.

- El Gobierno debe definir Claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo.

- Los Procedimientos utilizados en la Administración harán el trabajo más eficiente, etc.

Confucio fue otro erudito chino quien lego reglas de Administración Pública.

Pública. Será obligación de los gobernantes conocer estas condiciones:

- Los Mandatarios deberán anotar con cuidado -- cual es la Naturaleza de los Problemas Sociales y dedicarse a destruir las causas que lo ocasionan.

- Comprender el Concepto Público para lograr la mejor conducción de los asuntos del Gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos entre los funcionarios, etc.

En Grecia su Organización Social favorecieron el desarrollo industrial y comercial. Han sido sin duda los formadores de la Ideología moderna. Discutuieron y analizaron los conceptos del origen y organización del Estado; la libertad y la propiedad privada y la Etica mercantil. Son varios los filósofos griegos que hacen mención a diversos asuntos administrativos:

Socrates: Nos dice "No desprecies a un hombre -- que tiene la habilidad suficiente para conducir -- un hogar porque la conducta que lleva en la Dirección de los asuntos privados, difiere de los asuntos públicos unicamente en la magnitud, todos los-

- El Gobierno debe definir Claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo.

- Los Procedimientos utilizados en la Administración harán el trabajo más eficiente, etc.

Confucio fue otro erudito chino quien lego reglas de Administración Pública.

Pública. Será obligación de los gobernantes conocer estas condiciones:

- Los Mandatarios deberán anotar con cuidado -- cual es la Naturaleza de los Problemas Sociales y dedicarse a destruir las causas que lo ocasionan.

- Comprender el Concepto Público para lograr la mejor conducción de los asuntos del Gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos entre los funcionarios, etc.

En Grecia su Organización Social favorecieron el desarrollo industrial y comercial. Han sido sin duda los formadores de la Ideología moderna. Discutuieron y analizaron los conceptos del origen y organización del Estado; la libertad y la propiedad privada y la ética mercantil. Son varios los filósofos griegos que hacen mención a diversos asuntos administrativos:

Socrates: Nos dice "No desprecies a un hombre -- que tiene la habilidad suficiente para conducir -- un hogar porque la conducta que lleva en la Dirección de los asuntos privados, difiere de los asuntos públicos únicamente en la magnitud, todos los-

demás aspectos son similares".

Platón: Nacido en Atenas, discípulo de Sócrates escribió la República las leyes, Critón etc., Analizó las diversas formas de Gobierno Humano hasta su época:

1. Aristocracia: Las "Mejores Familias" socialmente superiores y reconocidas como tales, aquellas que ocupan un lugar aparte por la alta estima social de que disfrutaban y por su influjo mayor, -- tanto en lo social como con frecuencia en lo político.

2. Oligarquía: Gobierno de una minoría; forma de gobierno en la que el poder supremo se ha confiado a unos pocos miembros de la sociedad o ha sido usurpado por ellos.

3. Timarquía: Gobierno de hombres nobles. Es un régimen de Transición entre la Aristocracia y la Oligarquía.

4. Democracia: Gobierno en el que el pueblo -- ejerce la Soberanía.

5. Tiranía: Todo ejercicio del poder cualquiera que sea su origen, arbitrario, despótico y cruel, puede ejercerse por un individuo o un grupo.

Aristoteles: Discípulo de Platón, describe un Estado y Gobierno ideales en sus 8 libros sobre Política. Plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en 3 poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Pericles: Dejó testimonio de la necesidad de -- una selección de personal adecuada.

En suma los griegos profesan una buena administración en el transcurso de su época de oro y muchas de sus recomendaciones prevalecen actualmente en nuestro tiempo.

El Imperio Romano recibió influencia de la cultura griega, definieron con claridad sus organizaciones.

Establece el 1er. Estado con Magisterios Específicos:

1. Magisterio de Ganadería (Magister Pecoris)
2. Magisterio de Trabajo (Magister Operum)
3. Magisterio de Quiebras (Magister Actionaris)
4. Magisterio de Educación (Magister Ludimagistri)
5. Magisterio de Navegación (Magister Navis)
6. Magisterio de Impuestos (Magister Societatis).

La Organización Administrativa de los Romanos - se divide en tres etapas que corresponden a momentos históricos de Roma:

1. La Monarquía, que abarca desde la fundación de los etruscos y sabinos.

2. La República, que va desde el año 510 A. de C., hasta el 31, se caracterizó por un Proceso Democratizador, producto de la lucha entre plebeyos y patricios.

3. El Imperio, que se divide en dos épocas:
- a) El Principado del año 31 hasta el 234.
 - b) La Aristocracia que abarca los últimos -- años del Imperio de Occidente, es decir -- hasta el año 476 y los 1000 años del -- Oriente que termina con la caída de Constantinopala en 1453.

Período Medieval.

Después de la caída de Roma, la humanidad vive un retroceso económico. Esta época fue dominada -- por dos Instituciones:

- a) Sistema Feudal
- b) La Iglesia.

Sistema Feudal.

Este sistema se caracterizó por su estructura -- cerrada de señores y siervos y que se refleja en -- la concepción sobre el comercio, que es incipiente -- porque solo podía atender los mercados locales.

La Iglesia.

Impuso sus valores en el orden social y religio -- so, identificando al gobierno eclesiástico con el -- Estado. Se impusieron criterios muy severos pues -- la actividad de los mercaderes se consideraba una -- actividad vergonzosa e ilícita, la usura fue con -- siderada como un robo.

El valor fundamental de este período radicaba - en la salvación del alma. Estos valores conformaron el Sistema Económico Medieval.

NACIMIENTO DE LA ETICA CAPITALISTA

Para tener un panorama más claro de este fenómeno histórico vamos a estudiar cinco puntos:

1. La Concepción Judaica como Antecedente
2. La Etica protestante que da Normas Nuevas.
3. Las Doctrinas Económicas Clásicas, con nuevas ideas:
 - a) Mercantilismo.
 - b) Adam Smith.
4. El Darwinismo social que refuerza todo lo anterior.
5. La Tecnología como instrumento de avance.

1. La Concepción Judaica.

La religión judía no impuso restricciones a la actividad comercial y a la acumulación de la riqueza, como sucedió con el cristianismo. Los judíos en Europa fueron eliminados de la propiedad de la tierra y restringidos de la participación de muchas actividades, por lo cual vieron en el comercio una alternativa.

2. La Etica Protestante

Los valores antiguos referentes al comercio se fueron perdiendo por los cambios surgidos en la -

concepción católica.

Las transformaciones más fuertes se dan en el luteranismo. Favorece a la empresa individual y recuerda la importancia del trabajo como una forma de agradar a Dios. La ética protestante generalizó la noción de que el éxito mundano puede ser una señal divina, por esto se afirma que el Protestantismo difunde las Normas básicas para el desarrollo del Capitalismo.

3. Las Doctrinas Económicas Clásicas.

a) El Mercantilismo.

El Mercantilismo.

Estipula como fundamental que la riqueza consiste en la acumulación de oro y plata y que en consecuencia el país más rico es aquel que dispone de mayor cantidad de metales preciosos. Considera fundamental el desarrollo de la Industria porque favorece la acumulación de grandes capitales. Para Max Weber, el Mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista a la política. El Edo. debe proceder como una Empresa, para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público.

b) Adam Smith.

Publicó su libro en 1776 sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones. Con ello la

Ética capitalista recibió un gran apoyo Teórico, -
Smith argumenta:

- El Mercado y la competencia restringen a los-
propios intereses individuales, asegurando la
maximización del interés social.
- Pondera el concepto de libre empresa, etc.

Adam Smith enuncia conceptos administrativos de
inegable validez. "El mayor avance en la capacidad
productiva del trabajo, la mejor habilidad y des-
treza con el que puede dirigir o laborar tiene co-
mo antecedente la División del Trabajo".

También menciona a las aptitudes y a la especialización.

4. Darwinismo Social

Esta refuerza claramente la Ética protestante -
y el concepto de Adam Smith sobre libre empresa y-
ayuda a justificar la acumulación de la riqueza. -
El Darwinismo sostiene que el organismo se adapta a
su ambiente tras un proceso de continua lucha. Es-
te concepto lo adapta Spencer al orden social, di-
ciendo que el más capaz y con más recursos tiende-
a subir en la jerarquía social y que éste es el or-
den natural de las cosas.

5. La Tecnología.

Inglaterra por su situación de potencia colonia-
lista logró controlar grandes mercados a los que -
no podía surtir con su rudimentaria industria y -

talleres caseros.

Existe un primer antecedente de trabajo asalariado en los gremios y corporaciones. Los gremios son las asociaciones de obreros, sindicatos se llama hoy. El gremio tiene dos finalidades:

- a) Defenderse de la concurrencia o competencia de quienes se consagraban a industrias similares.
- b) Defenderse de nuevos obreros se convirtieran en maestros.

La Demanda creciente de satisfactores debilitó a los gremios y corporaciones, dando preámbulo a la industria.

El Capitalismo que irrumpe durante la Revolución Industrial provocó una explotación masiva por parte de los industriales. Los grandes descubrimientos desplazaron por completo a los gremios. Los elementos señalados provocan un cambio, Este hecho se le conoce como Revolución Industrial.

REACCIONES SOCIALISTAS

Entre las corrientes opuestas al capitalismo señalaremos las siguientes:

- a) El Socialismo Científico.
- b) El Socialismo Utópico
- c) El Socialismo Cristiano.

Socialismo Científico: Carlos Marx y Federico - Engeles son los principales exponentes de esta corriente. Escribieron el Manifiesto Comunista y el Capital, Coinciben al capitalismo como una amenaza a la estructura por basarse en la explotación del hombre por el hombre. Recomienda profundos cambios para abatir la propiedad privada, planear la economía para satisfacción de las necesidades e impulsar el proletariado al poder.

Socialismo Utópico: Son calificadas así porque sus autores proponían cambios inalcanzables. Sus principales exponentes fueron:

- a) Conde de Saint Simon.
- b) Carlos Fourier
- c) Robert Owen.

Conde de Saint Simon.

Descendía de la alta nobleza, su doctrina consiste en la idea de que lo primordial es la producción y que por ende hay que proteger a la clase productora. Y combatir a la burocracia porque su riqueza viene de la lucha violenta. El sueño que la explotación del hombre por el hombre terminaría.

Carlos Fourier.

A temprana edad se manifiesta en contra del naciente industrialismo, del sistema de salario y de los factores que producen la desigualdad. Sostuvo que es un mal que el hombre trabaje por miseria o interés y que dichas condiciones deben cambiarse -

por el trabajo ameno y voluntario.

Robert Owen.

Ha sido uno de los utópicos más importantes por ser uno de los que formularon su teoría no en plano de ideas puras, sino prácticas. Era un prósero-industrial inglés que organizó una comunidad modelo en conformidad con los principios de su socialismo.

Elabora su libro del Nuevo Mundo Moral, donde hace planteamientos morales idealistas de carácter individual y propone modelos de sociedad comunista. El fue el más grande de los utópicos porque pasó del pensamiento puro a la aplicación de sus ideas.

Socialismo Cristiano: El problema social derivado de la Explotación en el trabajo, atrajo la atención de la Iglesia por 2 razones:

- a) Acudir en auxilio de la clase proletaria.
- b) Contrarrestar el avance socialista.

El Pensamiento Social de la Iglesia se encuentra plasmado en los documentos papeles, denominados encíclicas.

Primera. Fue la Rerum Novarum, su autor fue el Papa León XIII, hace referencia a los cambios derivados del avance industrial que destruyeron las antiguas formas de Organización de los obreros, dejando a estos aislados y sumidos en la miseria.

Sostenía que el Socialismo no solo significaba una solución sino era un remedio perjudicial al obrero, ya que en su opinión introduce una completa -- confusión de orden social.

Segunda. Cuadragésimo Anno, pertenece al Papa - Pío XI, Afirma que están en un error los que afirman que el Sumo Pontífice y la Iglesia están en favor de los ricos. Considera que del Obrero salen las riquezas del Estado. Y adiciona que es falso atribuirlo solo al capital o al trabajo lo que ha resultado de la eficaz colaboración de ambos.

Tercera. Mater Et Magistra, obra del Papa Juan-XXIII, una de las aportaciones más importantes de esta encíclica la constituye la sección dedicada a la estructura de las organizaciones, la cual refleja un profundo sentido administrativo. Reconoce el valor de la moderna tecnología administrativa y de las formas participativas de la Organización.

Reconoce la necesidad de esquemas más justos e incursiona en el problema demográfico, en un sistema de ayuda de emergencias.

Cuarta. Popularum Progressio, obra de Paula Vi, se refiere fundamentalmente a problemas de desarrollo y no se centra en las relaciones laborales, habla de la solidaridad humana donde incluyen renglones como el de la fraternidad de los pueblos, asistencia a los débiles, lucha contra el hambre, señala la brecha creciente entre ricos y pobres.

En 1978 sube al Papado Juan Pablo I de origen-obrero, muere pocas semanas después de su ascenso al trono papal.

Juan Pablo II lo sucede, de origen polaco es - el primero en visitar México. En octubre visitó - Irlanda y Estados Unidos en donde protesta por el abuso Capitalista.

Esto es en sí a grandes rasgos la evolución --- del hombre y de como desde que apareció se ha apli- cado la Administración en todas las actividades -- que ha desempeñado y que han ayudado al logro de - sus objetivos.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

La Ciencia de la Administración se desenvuelve y se desarrolla en los organismos funcionales denominados Empresas, mediante el llamado Proceso Administrativo ya que sociológicamente hablando, los hombres desde su aparición en el planeta y en su posterior desarrollo se han agrupado por tres motivos:

a) Biológicos o Antropológicos.

Necesidades sexuales y de procreación.

b) Geográficas o Territoriales.

Áreas de subsistencia, defensa común de propiedades, familia, alimentos, etc.

c) Funcionales o Afectivos.

Funcionales:

1. Comunidad de metas u objetivos generales de tipo económico y financiero.

2. Comunidad de acción, de operación, de ocupación, etc.

Afectivos:

Comunidad de ideales o de afectos.

De ahí que a la administración se le considere formando parte importante del punto "c" motivos funcionales o afectivos en la parte correspondiente al punto número 1, a objetivos y metas de tipo económico o financiero, mismo que se analiza de la siguiente ma-

nera:

- a) *Negocios*: Cuyo objetivo es ganar la mayor can-
tidad de dinero.
- b) *Ideales Operativos*: Con objetivos específicos, exentos de espíritu lucrativo, tales como Edo. Iglesia, Bibliotecas, Sindicatos, agrupaciones deportivas etc.
- c) *Ideales Afectivos*: Amor en todos aspectos o bien amistad representada por club de amigos, club de admiradores etc.

Pero teniendo todo lo anteriormente expuesto, como un inmenso común denominador, a la eficiencia.

En cierto grado la administración se encuentra en todas las actividades humanas; ya sea en la oficina, la escuela, el gobierno, las fuerzas armadas, la -- iglesia, etc.

La administración se define de varias formas dependiendo del punto de vista de convicciones y comprensión del que la define.

Por Ejemplo algunos definen a la administración como:

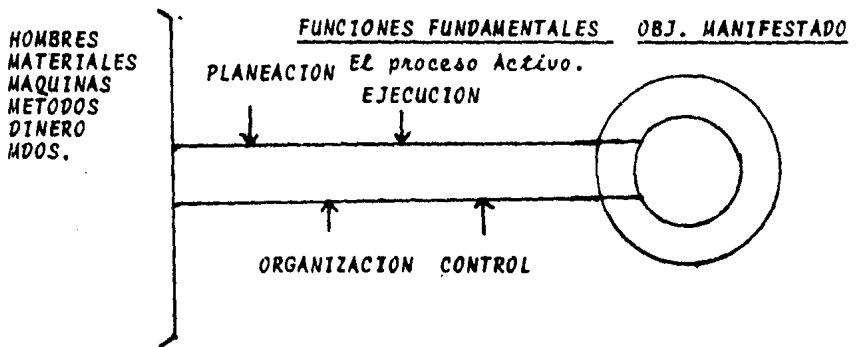
"La fuerza que dirige a un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso".

Otros afirman que la administración es: "El desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consis--

ten en la utilización del talento humano y los recursos".

Una definición adicional es: "La Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

Esta definición se muestra en forma gráfica en la siguiente página.

RECURSOS BASICOS

Los Recursos Básicos están sujetos a las funciones de la Administración: Planeación, Organización, Ejecución y Control, para que se logren los objetivos manifestados.

Otras Definiciones:

1. American Management Association.

La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados al través del esfuerzo y cooperación de todos.

2. Geoge R. Terry.

Administrar, es lograr un objetivo premeditado mediante el esfuerzo ajeno.

3. E.F.L. Brech.

La Administración es el proceso social que implica la responsabilidad de planear y regular-eficazmente las operaciones de una empresa.

4. William J. Mc. Larney

La Administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, - métodos y dinero para obtener la realización - de los fines de una Empresa.

5. Luis Danty Lafrance

La Administración es una Ciencia Experimental- que se apoya en un escaso no., de principios y que se basa sobre la observación de los hechos y el análisis crítico de las operaciones a rea- lizar.

6. Lic. Angel Caso

La Administración (Organización) es la Ciencia

que tiene por objetivo el estudio de las agrupaciones funcionales desde el punto de vista de las causas que determinan su eficiencia.

7. Koontz y O'donnel

"Es el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados".

O B J E T I V O S ;

Si no tiene ningún propósito que los individuos traten de cooperar y procurar lograr algo, no hay justificación para la Administración.

Es obligatorio un objetivo para que exista la sensación del logro. Habiendo algún propósito la Administración gira alrededor de los Objetivos.

Definición del Objetivo Administrativo:

Un objetivo Administrativo es una meta que se fija, que quiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

Importancia de los Objetivos:

La importancia de los objetivos está ampliamente aceptada. Objetivos inadecuados e inapropiados pueden retrasar la Administración y sofocar las operaciones de cualquier organización.

La dificultad está en que los Administradores sepan cuales son sus objetivos actuales, en que los identifiquen, los actualicen y los usen con eficacia en su trabajo administrativo.

Las Organizaciones a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas:

<u>Objetivo Institucional</u>	<u>Grupos a quienes satisfacer</u>
Producción y/o servicio.	Clientes o usuarios. Miembros de la propia Organización.
Social	Colectividad. Gobierno Acreedores
Económico	Dueños o accionistas en su caso. Misma Organización.

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales. La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente le permiten o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Son tres tipos de Recursos a saber:

- a) Materiales: Dinero Instalaciones físicas, máquinas etc.
- b) Tecnicos : Procedimientos, Sistemas, organigramas, instructivos.
- c) Humanos : Conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, salud, etc.

Principios de los Objetivos:

Los objetivos básicos en la Administración son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción.

Estos deben ser:

- a) Definidos con claridad de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos.
- b) Realistas, que se pueden lograr con cierto grado de dificultad.
- c) Entendidos, por ser específicos y conocidos de todos los miembros de la Empresa afectada por ellos.

Prueba de los buenos Objetivos:

Los objetivos deben fijarse con cuidado, sirven más y tienen mejores oportunidades de ser alcanzados cuando se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Los objetivos deben de ser el resultado de la participación de los responsables de llevarlos a cabo.

Las personas que estan cerca de una situación -- quizá conozcan como se puede lograr, además de obtener la sensación de pertenecer y de importancia.

2. Todos los Objetivos parciales de la empresa - deben apoyar a los ob jetivos generales de la Empre sa.

Los objetivos deben de ser mutuamente consistentes en la Organización. La Prueba de la consistencia del objetivo ayuda a lograr la unidad de esfuerzos y la compatibilidad de los objetivos. El Énfasis está sobre que alcanzar, no como alcanzarlo.

Lo primero es el Objetivo, lo último los medios-para dar en el objetivo.

3. Los Objetivos deben tener cierto "alcance".

La gente se siente más satisfecha y trabaja mejor cuando existe un reto razonable.

4. Los Objetivos deben ser manifestados con claridad y ser realistas.

Un objetivo manifestado con sencillez puede ser recordado por los encargados de cumplirlo, debe ser razonable para el encargado de cumplirlo.

5. Los Objetivos deben de ser contemporáneos así como innovadores. El gerente mantiene al día sus objetivos, los revisa periódicamente y los corrige cuando es ventajoso. En Distintos casos puede continuar con el mismo objetivo. Pero sin embargo en estos tiempos de rápidos cambios el no actualizar y la falta de innovación puede ser señal de peligro para la actual Administración.

6. Los Objetivos establecidos por cada miembro de la Administración debe ser en número limitado.

Demasiadas provocan confusiones y descuidos, - si existen más objetivos deben agruparse en alguna forma.

Demasiados Objetivos disminuyen la importancia de los que realmente son importantes.

7. Los Objetivos deben de clasificarse según su importancia relativa.

La Administración debe de darle un porcentaje a cada uno de los Objetivos que le conciernan. Esto ayuda a dirigir su esfuerzo con eficacia debe lograrse un cumplimiento razonable en to dos los objetivos, en cada período, de lo con trario no tiene Control sobre la operación.

8. Los Objetivos deben de estar en equilibrio en una empresa dada. Los Objetivos no deben señalar colectivamente un exceso hacia una condición principal de la empresa. Y si deben de mantener una armonía.

Tipo y Clasificación de los Objetivos:

Los tipos Importantes de Objetivos y los más-comunes son:

- I. Proporcionar buenos bienes y servicios.
- II. Mantener al Frente de la competencia.
- III. Procurar el bienestar de los Empleados.

- IV. Progresar.
- V. Ser eficiente.
- VI. Eliminar la contaminación del aire y de los ríos.
- VII. Diseminar los nuevos conocimientos.

Para ayudar al estudio de la Administración, los Objetivos pueden Clasificarse como:

1. Primarios
2. Secundarios
3. Individuales
4. Sociales

Primarios: Proporcionar bienes y servicios realizables para el mercado. Ilustra a los objetivos primarios, que por lo general se considera, están relacionados con una compañía, no a un individuo.

Proporcionando tales bienes o servicios se ofrece a los consumidores lo que desean y que se puede otorgar recompensas a los miembros de la compañía que participaron.

Secundarios: Ayudan a alcanzar los Objetivos primarios e identifican las metas para los esfuerzos designados o aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo.

Individuales: Como su nombre lo implica son los de los miembros individuales de la Organización.

La mayoría de los objetivos individuales pueden ser económicos; es decir monetarios u objetivos rela

tivos a necesidades materiales o psicológicas: status, reconocimiento o recompensas no financiera deseadas en pago del uso de sus Recursos Personales.

Sociales: Se refiere a los objetivos de una Organización hacia la Sociedad, incluye las Obligaciones que hay que cumplir de acuerdo con los requisitos impuestos por la sociedad tales como: Salud, seguridad, practicas laborales y regulación de precios, además de los objetivos intentados para acelerar las mejoras sociales y físicas de la comunidad.

Utilidades y Objetivos:

Muchos creen que el Objetivo Administrativo de todas las Empresas es obtener utilidad Financiera.

No todas las empresas estan interesadas en obtener utilidades.

Por Ejemplo: Las Iglesias, los Hospitales, Instituciones caritativas y oficinas gubernamentales no tienen por meta la utilidad económica. Las Empresas no lucrativas normalmente dependen de Donativos, -- legados, colectas publicas y algunos tributos o impuestos necesarios para que la empresa se sostenga. El Objetivo Básico en estas empresas es no obtener utilidades, sino prestar servicios sociales y socialmente benéficos.

No es práctico como unica meta la obtención de utilidades. Bajo el Sistema Competitivo es verdad -

que una empresa debe mostrar utilidades para sobrevivir, para generar una redividuidad razonable a sus propietarios, para renovar y desarrollar sus instalaciones etc. Escencialmente son necesarios para cubrir las indispensables Obligaciones y para -- continuar ofreciendo un servicio fundamental.

PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACION

El pensamiento Administrativo ha sido, es y continuará siendo altamente dinámico. Se desarrollarán y difundirán nuevas teorías, las teorías antiguas serán modificadas y algunas serán desechadas. En -- la actualidad se disponen de demasiados conocimientos sobre administración. Por otra parte no hay bas tante conocimientos para administrar con certeza.

En algunas áreas de la administración podemos -- predecir los resultados a partir de acciones seleccionadas con un grado de certidumbre aceptable, pero en otras todavía estamos en lo que podía llamarse etapa descriptiva.

Esto es, podemos aplicar ciertos conocimientos -- administrativos, pero no estamos ciertos de los resultados específicos que resulten de tal acción. En el futuro distante, la condición final del pensamiento administrativo; será que un gerente, en un -- caso dado, pueda prescribir con precisión y consistencia lo que deba tener lugar para alcanzar los ob jetivos estipulados. En otras palabras una vez que el gerente ha identificado los síntomas, puede pres cribir exactamente que hacer, con la seguridad de -- que se lograran los resultados deseados. Warren G. Bennis predijo que en los próximos 25 a 50 años el mundo asistirá al final de la forma organizacional de hoy (La Burocracia) y al surgimiento de siste-- mas adecuados a la demanda.

Afirma además que las debilidades de la Organización burocrática serán justamente los germenes de futuros sistemas organizacionales ideales como:

1. A los cambios rápidos e inesperados, principalmente en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica que imponen nuevas y crecientes necesidades a los cuales las actuales organizaciones no tienen capacidad de atender.

2. Al Creciente tamaño de las organizaciones las cuales se vuelven complejas.

3. A las actividades de hoy, que exigen gente -- competente y altamente especializada capaces de -- afrontar problemas de coordinación y principalmente capaces de seguir la rapidez de los cambios.

Para Bennis las organizaciones del futuro requieren varias condiciones determinantes en la vida organizacional.

1. Ambiente: Caracterizado por rápidos cambios tecnológicos y por su diversificación lo que lleva a la interrelación del gobierno y las empresas.

Los cuatro principales aspectos del ambiente serán:

- a) Interdependencia más que competencia.
- b) Turbulencia e incertidumbre, más que corrección y seguridad.
- c) Empresas de gran tamaño, mas que empresas -- grandes.

d) Empresas Complejas y Multinacionales en lugar de las empresas simplemente nacionales.

2. Características de la Población: El hecho de que las carreras queden obsoletas a corto plazo, -- exigirán diferentes y constantes esfuerzos educacionales de los individuos e impondrá una mayor movilidad en el trabajo.

3. Valores de trabajo: El alto nivel educativo y la rápida movilidad harán cambiar los valores respecto al trabajo. Las personas tenderán a intelectualizarse en lo conveniente a su profesión.

4. Tareas y Objetivos: Las tareas de las organizaciones deberán de ser más técnicas complicadas y no programadas.

Exigirán más del intelecto que del músculo. Y se rán demasiado complicadas, lo que hará necesario el trabajo en cooperación con otros. Es posible que -- surjan conflictos y contradicciones entre diversos patrones de eficiencia organizacional. Deberán incluirse un sin número de objetivos ya que los negocios están creciendo en el sentido de exigir capacidad adaptativa o innovadora creativa.

5. Organización: La estructura social de las organizaciones futuras deberá tener una sola característica ser "temporal" o sea que estarán organiza-- dos sobre la base de "fuerzas-tareas", alrededor de problemas para resolver en equipos que incluyan gru

pos formados según determinadas habilidades profesionales. Esos grupos se constituirán en modelos organicos y no mecánicos. Las personas no serán evaluadas verticalmente de acuerdo con la posición o status que tengan, sino de acuerdo con flexibilidad y funcionalidad y de acuerdo con sus habilidades y desempeño profesionales.

Estos grupos se constituirán en modelos orgánicos.

6. Motivación: La estructura organico-adaptativa aumentará el esfuerzo motivacional, localizándolo en la satisfacción intrínseca de la tarea a realizar.

Deberá existir cierta armonía entre las necesidades de los individuos educados para las tareas significativas, satisfactorias y creativas a la estructura organizacional flexible.

Los profundos cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos demandan cambios radicales en las organizaciones y principalmente en la administración.

Es importante conocer como desde la aparición -- del hombre se dió la administración y como desde -- que fue evolucionando se fue haciendo más compleja.

Por lo cual las organizaciones también al ir -- creciendo su manejo se fue haciendo más difícil y se fue necesitando gente especializada, gente con --

mayor capacidad. Para lo cual surge la Administración de Recursos Humanos para dotar a la organización del personal idóneo y es de lo que a continuación hablaremos, además de las diferentes formas o estilos que adoptan los directivos para dirigir a los subordinados según ellos les puede ser de mayor beneficio o utilidad.

CAPITULO II

C A P I T U L O II

ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS

Resulta muy importante hacer referencia del pasado, para saber el origen de la Administración de Recursos Humanos.

En la época primitiva el trabajo del hombre estaba en relación con los instrumentos de trabajo con los que contaba y que se reducían a las piedras y palos ocasionales que encontraba a su alrededor con los cuales obtenía sus alimentos, pero como no podía obtener alimentos en forma individual de algunas actividades se organizó y se unieron y lo que lograban se lo repartían. Una de estas actividades que se hacía para tal efecto era el "arrastre".

Pero conforme el tiempo fue transcurriendo el hombre fue perfeccionando sus instrumentos de trabajo, surgieron los metales lo que permitió que esto se lograra (perfeccionar sus instrumentos) y así pudo incrementar sus alimentos y vestido.

Sus medios de producción fueron mejorando y a medida de que el hombre fue teniendo conciencia sobre lo que producía se constituye en sociedad. Es decir se fueron uniendo tribus para obtener una mayor producción.

Vinieron innovaciones tecnológicas y las organizaciones se fueron haciendo más complejas. Esto permiti

tió que se incrementara la producción industrial y la agricultura recibiera un gran impulso, pero que se tuviera que contar con gente especializada, a este hecho se le conoce como Revolución Industrial.

Va a principios de siglo Taylor para encontrar - una solución a tal complejidad propuso un modelo de Organización denominado "Funcional", basado en el - principio de división de trabajo y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la Organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado era que el capataz hacía la selección de manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor eficiencia y economía Taylor propuso el reclutamiento con el objeto de tener mejores resultados.

Fue así como surgieron las Oficinas de Selección. La influencia de Taylor y sus recomendaciones estimularon en definitiva la idea de un área dedicada - específicamente a la Administración de Recursos Humanos.

CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

El Elemento Humano es el factor más importante con que cuenta una organización y está para administrar los con eficiencia tomando en cuenta las características de los mismos que son:

- a) No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos (materiales y Técnicos). Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
- b) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc., son intangibles; se manifiestan a través del comportamiento de las personas - en las Organizaciones.
- c) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; La intensidad de tal servicio depende si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, entonces los individuos pondrán su máximo esfuerzo.
- d) El Total de Recursos Humanos de un país o de una organización pueden ser incrementados de dos formas:

- Descubrimiento

- Mejoramiento.

En el primero, por medio de test psicológicos y la orientación profesional, para poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos. En el segundo se puede lograr mediante la educación, capacitación y desarrollo, ya que se busca proporcionar mayores conocimientos.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. surgiendo así el mercado de trabajo.

A continuación mencionaremos algunos conceptos -- de Administración de Recursos Humanos.

- 1) Es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la Organización y del país en general.
- 2) Es aquella que tiene por objeto el dotar a la Empresa de una estructura administrativa eficiente que le permite obtener el personal capacitado para el logro de sus objetivos.
- 3) Es un código sobre las normas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades, alcanzando una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de

la que forma parte una ventaja competitiva determinante y por lo cual sus resultados son -- óptimos.

- 4) La Administración de Personal consiste en el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y económico y con mayor grado de desenvolvimiento de la personalidad individual.

Se encuentran otros conceptos de Recursos Humanos, esto se debe a las características de la Organización y su actividad; a continuación se describen algunos conceptos:

"Relaciones Industriales": Este término es aplicable a la industria y a las Organizaciones Bancarias, Educativas, Gubernamentales, etc., que tienen relación con fábricas, proveedores y clientes.

"Relaciones Humanas" : Es la Interacción que se da entre dos o más personas y no exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes.

"Relaciones Laborales" : Este término se aplica a los aspectos jurídicos de la Administración de los Recursos Humanos en relación con las Actividades Colectivas de trabajo, como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Estas son algunos otros conceptos de Recursos -

Humanos que se emplean frecuentemente.

El Aprovechamiento e incremento de los R.H., es benéfico para el individuo, la organización y la So ciedad.

DIFERENTES ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS.

"Corriente Científica"

Se ha designado a esta época de la evolución del pensamiento administrativo así debido a que se mostraron diversos autores interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales, fundamentalmente, por el fenómeno de la producción masiva. Los principales exponentes de esta corriente fueron: Federico Taylor y Henri Fayol que pretenden dar una respuesta a la utilización de la mano de obra, a fin de -- incrementar las utilidades, sin embargo dado su origen, este diseño de sistemas y métodos de trabajo -- visualiza el trabajo humano como extensión de la -- máquina, ya que ellos fueron ingenieros y pensaban como tales.

Federico Taylor:

Inició su vida como obrero, fue recorriendo toda la escala gerárquica de la Midvale Steel Works desde aprendiz a ingeniero en jefe. Su obra más importante es Principios de Administración Científica.

El investigó ya en forma sistemática el trabajo humano, es ahí en los métodos de trabajo donde realizó su obra más importante.

Desde que comenzó a laborar se percató que para la realización de una operación podían existir dos-

o más formas de hacerlo y que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que lo componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas. Con objeto de llegar a estructurar métodos de trabajo estandarizados en beneficio de la empresa. Taylor realizó un sinnúmero de experimentos al respecto pero quizá el más famoso es el referente a la carga de lingotes de ferrocarril, en el cual al obrero se le dice cuando descansar y cuando trabajar.

Esta pasión u obsesión de Taylor lo hicieron convertirse en un estudioso del ser humano como máquina.

Respecto a las aportaciones de Taylor diremos que elaboró cuatro principios y once mecanismos administrativos:

PRINCIPIOS:

- Tiempos y Movimientos del trabajo.

Consiste en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.

Buscaba suprimir los tiempos equivocados e inútiles.

- Selección de obreros.

Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros; a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera de-

sempeñar, de acuerdo a una habilidad inicial - y su potencial de aprendizaje, a fin de lograr los estandares preestablecidos.

- *Colaboración en la Administración.*

Consiste en buscar la colaboración entre la Administración y los obreros en la aplicación -- práctica del sistema científico de administración del trabajo. Nos dice que hay que buscar la colaboración y no el individualismo, la armonía y no la discordia.

- *Responsabilidad Compartida.*

Buscar una distribución equilibrada de la responsabilidad entre obreros y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la Administración.

"MECANISMOS ADMINISTRATIVOS"

- *Estudios de tiempos: con metodos e instrumentos apropiados.*

- *Supervisión Funcional.* Propuso que las tareas fueran revisadas por siete especialistas. (jefe de rapidez, de cuadrilla, reparaciones, etc.)

- *Establecimiento de un departamento de Planeación.*

- *"El Principio de Excepción".* Implica atender los asuntos cuando se desvian de lo planeado.

- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
- Tarjetas de instrucciones para los trabajadores.
- Bonificación por tarea exitosa.
- Estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
- Sistema para clasificar productos.
- Un sistema de ruta de producción.
- Sistema de Costos.

Henry Fayol:

Ingeniero francés contemporáneo a Taylor, Fayol se percató que en el manejo de la organización se podía llegar a la tecnificación y establecimiento de principios que la tornara más eficiente y menos empírica e improvisada. El al igual que Taylor abordaron la misma problemática. Taylor la desarrollo del taller hacia arriba, Fayol de la Dirección hacia abajo. Mientras que Taylor dió importancia al análisis de puesto, con el sistema de medición de los tiempos y movimientos y la selección de personal. Fayol vió que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Aportaciones:

1. Universalidad de la Administración.

Señala que la Administración es una actividad-común a todas las Organizaciones humanas y - aplicada a toda actividad de grupos, casa negocios, gobierno, etc.

2. El Proceso Administrativo.

- a. Previsión (Planeación). Fayol lo entiende - como examinar el futuro.
- b. Organización. Lo entiende como "constituir - el doble organismo, material y social de la empresa".
- c. Dirección. Lo define como hacer funcionar - al personal.
- d. Coordinación. "RElacionar, unir, armonizar - todos los actos y todos los esfuerzos".
- e. Control. "Procurar que todo se desarrolle - de acuerdo con las reglas establecidas y -- las ordenes dadas.

3. Las areas funcionales de la Organización.

- a. Técnica; Incluyen producción, fabricación - y Transportación.
- b. Comerciales; Comprendidas estan compras -- ventas y cambios.
- c. Financiera; Obtención y aplicación de capi - tales.
- d. Contable; Inventarios, balance, costos y - estadística.
- e. Seguridad; Protección de los bienes y de -

la persona.

f. Administrativas; Aplicación del Proceso Administrativo.

4. Principios Generales de Administración.

- | | |
|--|------------------------------|
| a. División del trabajo. | H. Centraliza- |
| b. Autoridad y responsabilidad | ción. |
| c. Disciplina. | i. Jerarquía |
| d. Unidad de mando | j. Orden |
| | k. equidad. |
| e. Unidad de Dirección. | l. Estabilidad del Personal. |
| f. Subordinación del interes individual general. | m. Iniciativa. |
| g. Remuneración al Personal | n. Unión del - Personal. |

"ESCUELA HUMANO RELACIONISTA"

Esta escuela surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a - que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

Problema que fue atacado desde el punto de vista psicológico. Los Psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal elaborando test- (pruebas) para escoger a los mejores hombres para - las tareas concretas; relacionar aspectos físicos - con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecen las causas - que producen aburrimiento en un trabajo repetitivo.

Aquí se inicia un cambio de valores, los administradores abandonan la concepción mecanicista de Tay

lor y también de que el obrero solo trabaja por dinero.

Aquí se cambia los valores y sus modelos de supervisión concediendo importancia a los factores humanos.

Elton Mayo es el máximo exponente de esta corriente, partiendo de los estudios realizados en la -- Western Electric, en Hawthorne fue elaborada la teoría de las Relaciones Humanas.

Antes de intervenir Elton Mayo en la Compañía, - algunos ingenieros de la fábrica comenzaron el experimento y lo realizaron respecto a las relaciones - en la producción y las condiciones lumínicas. Dando todas las facilidades a los obreros para la realización de las tareas. Los resultados fueron confusos - y los experimentos duraron tres años por lo cual deciden contratar a Elton Mayo y sus colaboradores de la Universidad de Harvard. Ellos partían de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo - - afectaban a manera determinante el incremento de la producción; sin embargo para su sorpresa pronto tuvieron que reconocer que había otros factores que - no habían considerado y que afectaban esta situa-ción.

Primer Experimento:

- Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuladas.

- El resultado fue que la producción aumentó, todo lo contrario a lo que se esperaba.
- Mayo opinó que esto se debió a que a los obreros se les había persuadido a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.
- Al entrevistar a los empleados sobre esto, -- ellos contestaron que esto era una distinción ya que habían sido invitados a participar en el experimento (tal como lo pensó Mayo).

Segundo Experimento:

- El experimento se desarrolló bajo la técnica de "entrevista". Se bajo la forma de pregunta y respuesta. Se realizó a 22 000 obreros, descubrió que este tipo de entrevista en esta situación era inútil.

Mayo dió guías a los entrevistadores para realizar la entrevista de una mejor forma. Estas guías eran:

- a. Preste toda la atención a la persona entrevistada.
- b. Escuche no hable.
- c. nunca discuta, nunca de consejos.
- d. Presta atención a :
 - Lo que el desea decir
 - Lo que el no quiere decir.

- Lo que el no puede decir sin ayuda.

- e. Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto personal y no divulgar-se.

Al concluir la investigación se comprobó que la gente estaba llena de rencores contra la organiza--ción, fundamentalmente contra los supervisores. Se logro una descarga emocional y calmaban las tensio--nes, servía como desahogo.

Tercer Experimento.

Este experimento se dedicó a observar las varia--ciones de la productividad con relación a los incen--tivos económicos. Descubrió que:

- Tenía muy poca repercusión en la productividad.
- Los obreros mantienen una estrecha relación y las relaciones formales de autoridad y de cola--boración no son las que determinan la conducta, tampoco los incentivos económicos, sino que --surgen las relaciones espontáneas de amistad --entre los miembros, los obreros no estan desor--ganizados, sino que constituyen grupos socia--les con relación muy estrecha que determinan --la conducta individual.

Se observó que los obreros atacaban a los que se salían de las pautas establecidas, por medio del --desprecio hacia los que trabajan de más o de menos-- y que no era la acción de los individuos la que ha-

cia bajar la producción, sino la actitud del grupo social espontáneo.

Señala los conceptos de grupos formales e informales.

Informales: La relación espontánea en base a simpatías, la amistad, etc. Estos grupos son pequeños-establecen sus costumbres y reglas, puede medir sus relaciones en base a la cohesión.

Formal: Incluye al personal y sus relaciones formales.

Mayo concluyó que el grupo informal tiene a menudo más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal.

Mayo en sus estudios concluyó:

- Que es de enorme importancia la comunicación -- a través de entrevistas.
- La Conducta del grupo que se opone es irracional.
- El dinero tiene poca importancia como factor motivador.

En esta escuela unicamente atendian al individuo, a los pequeños grupos pero se olvidaban de la importancia que tienen los procesos técnicos para originar el trabajo. Procesos que fueron sobrevalorados por Taylor.

"ESCUELA ESTRUCTURALISTA"

Surge posterior a Taylor y a Mayo, esta escuela viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban Taylor y Mayo.

Esta corriente se diferencia, básicamente de la escuela de la administración científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realizan sobre las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que los rodea.

Las características principales de esta teoría son el estudio de una serie de conceptos ya elaborados anteriormente por anteriores estudiosos de la administración, pero además relacionados con el medio social.

Entre los conceptos principales están:

- a) La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales y la relación entre ambos.
- b) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de las organizaciones, es decir toda la dinámica social.
- c) Estudian todo tipo de estímulos, tanto estímulos materiales, sociales ambientales, la interdependencia de estos estímulos y la influencia mutua.
- e) Los estructuralistas estudian las relaciones, intercambios, influencia entre la organización y su medio ambiente.

Esta corriente estructuralista parte de los estudios que sociólogos y algunos otros especialistas - de las ciencias sociales, realizan sobre la organización. Estudian, asimismo la influencia que el medio ambiente social; es decir, la sociedad tiene -- sobre cada una de las organizaciones y como los conflictos, contradicciones de la estructura social se reflejan en la organización sea de tipo productivo, político o cultural. Entre los autores más representativos se encuentran:

Renat Mayntz, Ralf Dahrendorf y Amitai Etzioni.

T E O R I A S X, Y, Z.

Douglas Mc. Gregor es autor de las Teorías X y Y. De origen estadounidense y de formación profesional Psicólogo Industrial.

Escribió diversas obras entre las que destacan:

- El aspecto Humano de las Empresas, El Administrador Profesional y Mando y Motivación.

Las Bases de su teoría se basa en dos concepciones:

a) En la Teoría de Max Weber de los valores y acciones a partir de la cual; afirma que los valores culturales del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

b) En la Tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las decisiones. A partir de estas bases hizo su clasificación en dos tipos de supervisores:

- 1) Pesimista Tradicional o Tayloriano. Teoría "X"
Con poca confianza en el trabajador.
- 2) Optimista, con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo humano, del que piensa se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, a la que denominó Teoría "Y".

T E O R I A "X"

Según Mc. Gregor, la Organización Tradicional, - con su efecto de piramidación en una estructura de jefe-subordinado y en una centralización del poder de tomar decisiones y su control externo se basa en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y la motivación humana.

SUPUESTOS:

- A las personas no les gusta trabajar y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a que rehuye el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con ser castigadas, para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la Organización.
- El ser Humano común prefiere que lo dirijan, - carecen de responsabilidad e iniciativa, desea más que nada seguridad.

POLITICAS:

- Hay que dar a la gente tarea simple y repetitivas.
- Hay que vigilar a la gente y establecer controles estrechos.
- Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

EXPECTATIVAS:

- Controlando estrechamente a la gente alcanzará los estándares fijados.
- Si el hombre quiere seguridad hay que estimularlo materialmente, si quiere sentirse estable hay que estimularlo socialmente.
- . Este tipo de pensamiento da origen a una Organización centralizada en el cual existe uno o pocos centros de decisión. En el cual el jefe será el que decida y de las ordenes a los subordinados, la ejecución de las tareas serán establecidas de antemano por él.

T E O R I A Y

Mc. Gregor opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Como resultado de esta opinión Mc. Gregor desarrollo una Teoría substituta del comportamiento humano llamada Teoría "Y" y que está basada en una serie de supuestos:

- La gente tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos que crea valiosos.
- Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
- Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

POLITICAS:

- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a lo grar los objetivos de la organizacion.
- Los subalternos deben participar en la toma de decisiones.
- Los jefes deben tratar constantemente que sus colaboradores amplien las areas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodireccion.

EXPECTATIVAS:

- La calidad de las decisiones y la actuacion me jorará por las aportaciones de los subordina-- dos.
- Su satisfaccion aumentará como resultado de su propia contribucion.

Los conocimientos y experiencias de todos los -- miembros constituyen recursos aprovechables. La Organizacion se beneficie por la aportacion de todos -- sus miembros y estos a su vez ponen en juego toda -- su potencialidad.

T E O R I A "Z"

Strauss y Sayles desarrollaron una teoría que de nominaron Z basandose en la Escuela de las Relaciones Humanas.

Mc. Murray refiriéndose a esta teoría la denominó autocrata-benevolente. La teoría Z sostiene lo -

siguiente:

- La gente quiere sentirse importante.
- Ser Informada.
- Pertenecer a grupos.
- Que se le reconozcan sus meritos.

Políticas:

- Ensalzar un trabajo bien hecho
- Informar a los subordinados.
- Lograr que la gente se sienta importante.
- El jefe debe explicar el porque de las ordenes.
- Establecer un espíritu de "Gran Familia"
- Vender la idea.

Expectativa:

Un trabajador satisfecho producirá más.

Los subordinados cooperaran de buen agrado.

Los elementos tendrán una menor resistencia a la autoridad.

Aquí se incluye las necesidades sociales y de estima preconizadas por Maslow. La tarea fundamental es vender la idea o sea el jefe es quien tiene la capacidad de pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento. Aunque el jefe tendrá mejores resultados si logra que el subordinado los acepte de buen agrado y como algo valido.

EL GRID ADMINISTRATIVO

Se encuentra basado en los estudios hechos por - la Universidad de Ohio State y la Universidad de Michigan.

La Universidad de Ohio State inició sus estudios de Dirección en 1945, trataron de identificar las - dimensiones del comportamiento Directivo mediante - la elaboración del Cuestionario de descripción del - Comportamiento Directivo que fue diseñado para des- cribir como realiza un dirigente sus actividades.

Los Investigadores redujeron la D.C.D., a dos -- dimensiones:

- a) La Iniciación de la Estructura.
- b) La Consideración.

La Iniciación de la Estructura.

Alude la conducta que tiene el líder al delinear la relación entre el mismo y los miembros de su gru po de trabajo y al procurar establecer normas bien- definidas de organización, canales de comunicación y metodos de procedimiento.

Esta dimensión está interesada en el trabajo o - las tareas. Pone de relieve las necesidades de la - organización.

La Consideración.

Esta se refiere al comportamiento que indica - - amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad que

deba tener el líder hacia su grupo de trabajo.

Esta dimensión esta orientada hacia las relaciones y tiende a recalcar las necesidades del individuo.

La Universidad de Michigan realizó estudios sobre dirección simultáneamente con la Universidad de Ohio State.

El propósito era tratar de estudiar la Dirección localizando grupos de características que parecían relacionarse unas con otras y pruebas de eficiencia.

Los estudios identificaron 2 conceptos que fueron llamados:

- a) Intereses por el empleado
- b) Intereses por la producción.

Intereses por el empleado

Pone de relieve el aspecto relaciones de su trabajo, piensa que cada empleado es importante.

Intereses por la producción

Hace incapie en ésta, consideración a los empleados como instrumentos para alcanzar las metas de la organización.

En 1964 Robert R. Blake y Jane S. Mouton publicaron su modelo en un artículo que denominaron "The Managerial Grid" que ha sido traducido como "Grid Gerencial" o "Malla Administrativa".

El Administrador que trabaja en una empresa siempre está atento a dos asuntos:

- a) La Producción: O sea el resultado de los esfuerzos.
- b) Las Personas: O sea los jefes, los colegas o aquellos cuyo trabajo dirige.

Blake y Mouton propone el Grid Gerencial el cual consta de 5 tipos diferentes de Dirección basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones). El Grid está compuesto por dos ejes:

Eje Horizontal.

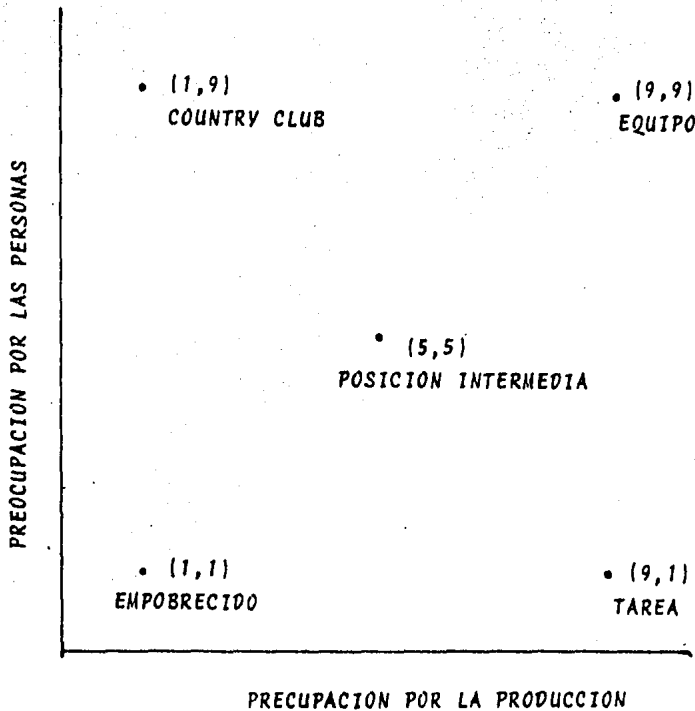
Este representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de 9 puntos, en la cual 9 significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la misma.

Eje Vertical.

Representa la preocupación por las personas, también es una serie continua de 9 puntos donde 9 es un grado elevado y 1 es un grado bajo de preocupación por las personas.

Los 5 estilos de Dirección son descritos como si gue:

- 1) Empobrecido (1,1) : La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario hasta sostener la cohesión de organización.
- 2) Country Club (1,9) : La atención cuidadosa a las necesidades que de establecer relaciones-satisfactorias, tienen las personas conduce a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo comodo.
- 3) Tarea (9,1) : La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestos de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.
- 4) Posición Intermedia (5,5) : El rendimiento -- adecuado de la Organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.
- 5) Equipo (9,9) : La realización del trabajo se consigue de parte de personas comprometidas, - la interdependencia debida a un "interés común" en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.



A CONTINUACION SE DA EL SIGNIFICADO Y LA POSICION QUE ADOPTAN LOS DIFERENTES ESTILOS EN ALGUNAS SITUACIONES ESPECIFICAS.

E S T I L O S

I) Empobrecido (I,I) : No muestra ninguna preocupación por la producción y por las personas. - No son ejecutores sino "zanganos". Hay poca participación y poco compromiso. Las personas pueden estar físicamente presente, pero mentalmente están ausente.

Metas personales y objetivos empresariales:
Las personas abandonan sus objetivos de éxito personal y paralelamente, no procuran aportar algo a la empresa.

Contribuyen con el mínimo esfuerzo que les -- permita permanecer dentro de ella.

Pensamientos y Emociones:

Queda fuera de situaciones que provocan conflictos, desviándose de los temas que provocan discrepancias.

Las personas se conforman con trabajar rutinaria y monótonamente como se espera de ellas. No hay motivación para la creatividad y se ignora la imitación.

Dedicación y Comprometimiento:

No hay lealtad y dedicación, la apatía y la indiferencia substituyen la moral positiva.

- 2) Country Club (I,9) : Es el estilo que enfatizan las personas con mucha preocupación por los resultados.

Las personas tratan de no criticar para no -- ser malinterpretados o por recelo de no recibir el apoyo inmediato.

Metas personales y objetivos empresariales:

El administrador se esfuerza por mantener relaciones humanas y cordiales mientras la empresa se vuelve floja, morosa e indiferente a sus problemas de producción.

Pensamientos y Emociones:

Este estilo produce confianza aunque injustificada, llevando a una armonía aparente.

Conformismo y creatividad:

Se evita la discordia para no provocar el resentimiento, la creatividad no tiene oportunidad de desarrollarse.

Dedicación y Comprometimiento:

Las buenas relaciones se mantienen a costa -- de la eficiencia, no se conoce el mérito, -- se tolera la incompetencia y se disculpa la -- indiferencia.

- 3) Tarea (9,1) : Representa una fuerte preocupación por la producción y muy poca por las perer

sonas que se espera que produzcan. No hay - - oportunidad de participar. Las personas sienten que aunque tengan que hacer contribuciones, estas no son buscadas y probablemente -- sean rechazadas si se presentan voluntariamente.

Metas personales y objetivos empresariales. El Administrador se esfuerza por el éxito personal pero es ineficiente en trabajar con y - a través de otros pues no sabe estimular el - comportamiento y liberar la creatividad del - personal.

Intenta alcanzar las metas organizacionales empujando o conduciendo a los otros.

Pensamientos y emociones:

No hay choque de ideas ni emociones de antagonismo, este estilo controla cualquier conflicto, forzando a la sumisión.

Conformismo y Creatividad:

Se sofoca la creatividad, cuando se espera que los hombres se conformen en vez de enfrentarse o compararse. La iniciativa equivale a la insubordinación.

Dedicación y Comprometimiento:

Puede ocurrir un alto comprometimiento con la realización en algunos miembros e igualmente -

grandes resentimientos y frustraciones en - - otros miembros.

- 4) Posición Intermedia (5,5) : Es el centro, el término medio donde el administrador adopta - la actitud de lograr resultados pero sin mucho esfuerzo.

Metas personales y objetivos empresariales:

Las personas buscan un término medio en cuanto las metas personales y organizacionales, - buscando acompañar y ajustar, en vez de concordar y solucionar problemas.

Pensamientos y emociones:

Se administra el conflicto por la acomodación, apaciguándose la discordia por la negociación y solucionándola por la acumulación.

Conformismo y creatividad:

Es el conformismo organización-hombre, se busca imitar en vez de innovar.

Dedicación y Comprometimiento:

La Moral y el comprometimiento son poco evidentes, las personas adoptan una actitud buena -- con relación a la empresa porque ellas se sienten seguras y protegidas y no porque contribuyan personalmente a su éxito.

- 5) Equipo (9,9): Demuestra alta preocupación por-

la producción e igualmente una alta preocupación por las personas.

Aquí los problemas son discutidos en profundidad, de manera abierta para alcanzar la comprensión mutua y el alto comprometimiento en relación con las conclusiones obtenidas.

Metas personales y objetivos empresariales:

Los objetivos empresariales son buscados en -- un alto grado. El resultado puede ser la realización del éxito personal.

Pensamientos y Emociones:

Las emociones son enfrentadas por la discusión de ellas con las personas involucradas en la -- discrepancia.

Conformismo y Creatividad:

Se promueve la búsqueda de soluciones críticas e innovadoras. Cuando la empresa promueve y estimula la experimentación, la empresa cuenta -- con una fuente de impulso para ella misma.

Dedicación y comprometimiento:

La empresa busca un alto grado de identificación con las metas de desempeño de la organización, lo que se evidencia en el comportamiento personal y la moral positiva.

Si bien el ideal administrativo es el estilo -- 9,9 = 100%, como se ilustra, el 9 en la pro--

ducción es decir lo máximo posible, es un punto ideal deseado pero no real ya que todo es - perfectible en el trabajo humano. El hombre - también es un ser insatisfecho al que nunca - se satisfará plenamente psicológica y fisioló gicamente hablando.

TEORIA 3-D DE LA EFICIENCIA GERENCIAL

William J. Reddin presenta la teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencia, también denominada 3-D.

Nos dice que el administrador está llamado a ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en proporción en que sea capaz de transformar su estilo de manera apropiada.

La Teoría 3-D define a la eficacia administrativa como el grado en el cual un administrador alcanza o logra los requisitos de "producto" (Resultado) de su puesto o posición en la Organización. La única tarea del administrador es ser eficaz. La efectividad gerencial debe ser evaluada en términos de -- producto (resultado) en vez de insumos, o sea, más por aquello que el administrador alcanza o logra -- que por aquello que realmente hace.

La eficacia es vista mejor como algo que un gerente produce en una situación dirigiéndola adecuadamente. El administrador debe pensar en términos de desempeño y no de personalidad. No es tan importante lo que un administrador hace sino lo que logra.

Hay mucha diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz a saber:

Gerente Eficiente

- Hace las cosas de manera correcta.
- Resuelve problemas
- Cuida los recursos
- Cumple con su deber
- Reduce Costos

Gerente Eficaz

- Hace las cosas correctas
- Produce alternativas-creativas.
- Optimiza la utilización de los recursos.
- Obtiene resultados.
- Aumenta las ganancias

Hay tres tipos de eficacia:

- a) Eficacia Aparente: Es el grado en que un Administrador da la impresión de ser efectivo. Ya que puede poseer ciertas cualidades que pueden ser importantes en algunos puestos pero irrelevantes en otros.
- b) Eficacia Personal: Es el grado en que un administrador logra la satisfacción de sus propios objetivos, en vez de los objetivos organizacionales. Esto se da principalmente en un administrador ambicioso, que busca su beneficio propio. Esto repercute en la organización ya que en reuniones va a actuar por debajo y va a llevar a toma de decisiones muy pobres.
- c) Eficacia Gerencial: Es el grado en que un gerente logra satisfacer los requisitos de producto o resultado de su posición.

Una organización bien diseñada asegura en general que tan solo la Eficacia Gerencial y solo ella conduce a una recompensa personal. Las recompensas son en general concretas en terminos de salario, nivel gerarquico, etc. Pero hay otras mas importantes como son: Ambiciones satisfechas, seguridad garantizada, satisfacción, felicidad personal, etc., a pesar de que las organizaciones varían en la extensión, velocidad y exactitud de las recompensas en el logro de la efectividad, no hay duda de que a la larga el gerente efectivo es el Recompensado.

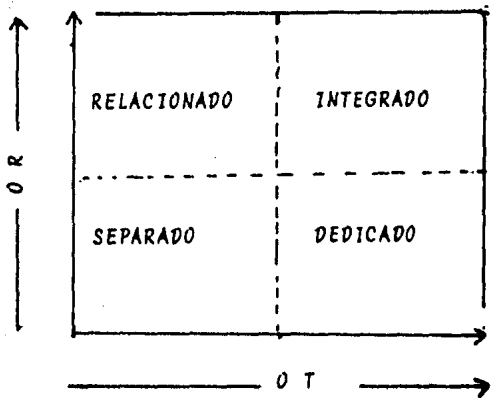
"Esquema de la Teoría 3-D"

El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto de dos elementos básicos:

- La Tarea por realizar
- Las relaciones con otras personas.

Los Gerentes hacen énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente "Orientado hacia la Tarea" y el gerente "Orientado hacia las Relaciones".

En la siguiente figura se presentan los 4 estilos básicos:



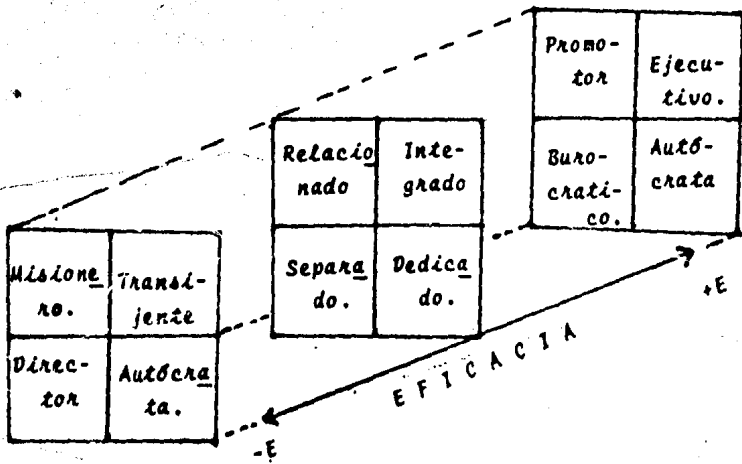
El Estilo Integrado: Se caracteriza por orientación integrada tanto hacia las relaciones como hacia la tarea.

Estos 4 estilos pueden tener un equivalente más o menos efectivo, dando lugar así a 8 estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más o menos adecuada de los 4 estilos básicos de esta manera:

<u>Estilo Básico</u>	<u>Estilo Gerencial menos efectivo.</u>	<u>Estilo Gerencial más efectivo.</u>
Integrado	De Transacción	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata Benevolente.
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burocrata.

En consecuencia estos 8 estilos gerenciales no son otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Son solamente 4 estilos básicos cuando se les da una apropiada o inapropiada uso.

De ahí las 3 dimensiones de estilos de comportamiento gerencial en el modelo 3-D :



No existe un estilo ideal, cada situación requiere su propia estrategia.

La Eficacia no es una cualidad administrativa, es el resultado de aplicar la estrategia o estilo más apropiado.

La Efectividad Gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos de su puesto. -- Obviamente el gerente debe comprender y luego esforzarse en lograr "los productos" o resultados y no los insumos de sus tareas.

Estilos Básicos 3-D

Estilo Integrado: Con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones se denomina así porque describe el comportamiento gerencial que combina OT y OR.

Estilo Relacionado: Tiene marcada orientación a las relaciones solamente.

Estilo Dedicado: Describe el Comportamiento Gerencial con marcada orientación hacia la tarea, pero reduciendo las relaciones.

Estilo Separado: Es un estilo Básico que tiene reducida orientación a la tarea y reducida orientación a las relaciones.

A continuación se mencionan las características de los Estilos Básicos que sirven como referencia para evaluar los estilos y nos da una más clara idea de qué es cada estilo y como difere uno de otro.

	Separado	Relacionado	Dedicado	Integrado
1) Modo de <u>inte</u> <u>racción</u>	Corrige	Acepta	Domina	Reúne
2) Modo de <u>comu</u> <u>nicación.</u>	Escrita	Conversación	Direcciones verbales.	Reuniones
3) <u>Dirección de</u> <u>la comunica</u> <u>ción.</u>	Poca en - cualquier Dirección	Hacia arriba desde los sub ordinados.	Hacia Abajo a los subor dinados	Bidireccional
4) <u>Perspectiva</u> <u>de tiempo</u>	Pasado	Indiferente	Inmediata	Futura
5) <u>Se identifi</u> <u>ca con:</u>	Organiza ción.	Subordinados	Superior y tecnología.	Colaboradores
6) <u>Enfasis en</u> <u>sistema.</u>	Mantiene un sistema de procedimien tos.	Apoya el sis tema social.	Sigue el sis tema tecnol gico.	Integra el sis tema sociotec nico
7) <u>Juega a sus</u> <u>subordinados</u>	¿Quién obe dece el re blamento?	¿Quién entien de a la gente?	¿Quién produ ce?	¿Quién quiere unirse al equi po?
8) <u>Juzga a sus</u> <u>superiores--</u> <u>por:</u>	Intelligen cia.	Efectividad	Poder	Trabajo en equi po.
9) <u>Actividad de</u> <u>comité.</u>	Esclarece, conduce y analiza.	Apoya, armoni za y aconseja.	Inicia, evalúa y dirige.	Fija normas, com prueba y motiva.
10) <u>Trabajo ade</u> <u>cuado para:</u>	Administra ción, conta bilidad, es tadística y diseño	Manejo de Pro fesionales, ca pacitación y coordinación.	Manejo de pro ducción y ven ta.	Supervisión de gerentes en in ternación.
11) <u>Trabajo no</u> <u>adecuado.</u>	No rutina rio.	Poco contacto personal.	Poco poder	Mucha rutina.
12) <u>Orientación</u> <u>hacia el em</u> <u>pleado.</u>	Seguridad.	Cooperación.	Desempeño.	Compromiso.

CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS BASICOS
(segunda parte)

78

	Separado	Relacionado	Dedicado	Integrado
13) Reacción - frente al error.	Más Control	Pasarlos por alto	Castigarlo	Aprender
14) Reacción - frente al conflicto	Evita	Suaviza	Suprime	Utiliza.
15) Reacción - frente a la tensión.	Retrocede y cita el reblamento.	Se torna dependiente y deprimido.	Domina y explota.	Evita tomar decisiones.
16) Fuente positiva de control.	Lógica	Elogio	Recompensa	Ideales.
17) Fuente Negativa de control.	Discusión	Rechazo	Castigos	Transacción.
18) Problema característico de los subordinados.	Falta de reconocimiento.	Falta de dirección.	Falta de información.	Falta de independencia.
19) Castigos usados.	Pérdida de autoridad.	Pérdida de interés por parte del directivo.	Pérdida de posición.	Pérdida de autoestima por parte del subordinado.
20) Subvalía.	Necesidad de innovación.	Necesidad de Organización de Tecnología.	Expectativa de los subordinados.	Necesidad de acción independiente.
21) Principal-debido.	Esclavo de las reglas.	Sentimentalismo.	Pelea innecesariamente.	Usa la participación en forma inadecuada.
22) Temores -- acerca de sí mismo.	Emotividad, blandura y dependencia.	Rechazo por otros.	Pérdida de poder.	Falta de participación.
23) Temores - acerca de los demás.	Desviación - del sistema, irracionalidad.	Conflicto.	Producción baja.	Insatisfacción.
24) Equivalente de Mc.Gregor			Teoría X	Teoría Y.

Descripción de Estilos Básicos

De las características que se muestran en la tabla, sacamos esta descripción de cada uno de los estilos para un mayor entendimiento.

El Gerente Separado:

Se preocupa por la corrección de desviaciones, - tiende a escribir más que hablar y en parte debido a eso tiene relativamente poca comunicación personal en cualquier dirección. Su perspectiva de tiempo tiende a estar vinculada con el pasado y con - - "como les fue la vez pasada". Se identifica con la Organización en su conjunto más que con los integrantes individuales. Debido a su deseo de mantener las cosas equilibradas se interesa mucho por reglas y procedimientos y naturalmente juzga a los demás - por el grado en que también ellos cumplen.

Aprecia el intelecto en su superior, pero no necesariamente en otros. Tiende a usar un estilo parlamentario de comites y trata de aclarar posiciones, orienta a los demás para que se cumpla el programa de la reunión y canalizar todas las comunicaciones por medio de quien dirige la reunión. Está bien preparado para el trabajo en administración, contabilidad, estadística o diseño de ingeniería. Evita el trabajo fuera de rutina porque no lo hace feliz. -- Sus empleados valúan la seguridad. Cuando las cosas van mal su reacción normal es de usar más controles. Esto también ayuda a despersonalizar el con -

flicto futuro que trata de evitar si puede. Cuando se enfrenta a un conflicto u otras situaciones de tensión, tiende a retirarse y a citar reglas y procedimientos. Aprecia la lógica y la racionalidad y es influido por ellas. Como recalca el aspecto lógico, esto puede desviarlo a veces de discusiones -- cuando el problema pudo haber sido resuelto con destreza de relación que el no considera importante.

Sus subordinados consideran frecuentemente que no les son reconocidos sus méritos ni sus logros en grado suficiente.

Debido a esto tiende a castigarlos privándolos de algún grado de autoridad que previamente les había sido conferido. Subvalúa las necesidades de innovación y se les ve generalmente como esclavo de las reglas. El mayor temor que tiene con respecto a sí mismo es que pudiera permitir que la emoción, la blandura o la dependencia con respecto a otros influya en su juicio.

Gerente Relacionado:

Es aquel que acepta a los otros como los encuentra. Gusta de largas conversaciones como una manera de conocer mejor a otros, debido a esto tiende a obtener una gran cantidad de información útil de sus subordinados con los cuales se identifica. Percibe a la Organización primariamente como un sistema social y juzga a sus subordinados sobre la base de --

cuando bien entienden a otros. Juzga a los superiores sobre la base del calor que brindan a sus subordinados. En trabajos de comité apoya a otros, armoniza las diferencias, los orienta y estimula para que den lo mejor de sí. Sus subordinados cooperan entre sí, en parte debido a su ejemplo y en parte porque tienden a pasar por alto errores y suavizar conflictos de un modo agradable. Cuando enfrenta tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse. Su fuente positiva de influencia tiende a ser el elogio, mientras que su fuente negativa es el rechazo del individuo como persona de valor. Aunque a sus subordinados les gusta trabajar para él. El problema característico es la falta de dirección. El castigo principal o más frecuentemente que usa es privarlos del interés que les había otorgado. Si bien valúa mucho a la gente, tiende a subvaluar la importancia de la organización y la tecnología. Una de sus debilidades es el sentimentalismo y su temor personal es ser rechazado por otros.

El Gerente Dedicado:

Tiende a dominar a otros, da muchas instrucciones verbales a sus subordinados. Su perspectiva de tiempo es inmediata y cuando tiene la posibilidad de elegir prefiere el "hagalo ahora". Se identifica con los superiores y con el sistema técnico de la empresa.

Cuando le es posible recalca las demandas de tecnología en vez de las del sistema humano. Juzga a los subordinados por el grado en que puedan producir y a los superiores por la destreza en el uso -- del poder. Ocupa una parte muy activa en comités. -- inicia, evalúa y dirige mucho. Está bien ajustado -- para algunos tipos de dirección de producción, no -- trabaja muy bien en situaciones donde tiene muy poco poder, porque entonces no puede decirle a la gente lo que deben hacer. Sus subordinados aprenden -- rápidamente que el desempeño es lo que vale para él y que se puede esperar castigo si hay error. Considera que la recompensa es una buena manera de influir a otros y aun de ser influido uno mismo. Considera que el castigo es la mejor manera de impedir que la gente haga las cosas que no debe hacer y que el castigo más severo es la pérdida de posición. -- Sus subordinados se quejan frecuentemente de falta de información. Su debilidad principal es discutir con otros cuando las cosas pueden ser resueltas en forma diferente. Destaca el pleno uso del poder en tal grado que la pérdida del mismo es lo que más -- teme. Su mayor temor con respecto a otros es que no produzcan.

El Gerente Integrado.

Le gusta participar, fundamentalmente es un hombre que se incorpora y hace los mayores esfuerzos --

por interrelacionarse adecuadamente con los individuos o grupos de trabajo, le gusta comunicarse con otros en el encuadre de grupo y usa las reuniones con frecuencia. A través de ella puede obtener la comunicación bidireccional que prefiere.

Su orientación es siempre hacia el futuro. Como tiene verdadera preocupación por las diferencias de poder, se identifica fuertemente con los colaboradores y recalca el trabajo en equipo. El trabajo para el que está peor condicionado es aquel con un alto componente de rutina. Sus subordinados están general y plenamente comprometidos e involucrados y esto se facilita por su intención de aprender de los errores en vez de castigar la falta del conflicto más que en evitarlo. A veces subvalúa la necesidad de acción independiente y otras, usa la participación inadecuadamente. Su mayor temor consigo mismo es quedar excluido. Su mayor temor con respecto a otros es que ellos pueden llegar a sentirse insatisfechos.

Definición de los 8 Estilos Gerenciales:

Ejecutivo: Es un gerente que usa una marcada orientación a la tarea y una marcada orientación a las relaciones, en una situación donde el comportamiento es apropiado y por lo tanto es más efectivo.

Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma algo diferente y prefiere conducción en - -

equipo.

De Transacción: Es un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una marcada orientación en uno solo de estos vectores o en ninguno y quien es, por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil, como alguien que permite que las presiones de las situaciones lo influyan demasiado y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.

Autócrata y benévolo: Es un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y que es por lo tanto más efectivo. Se le percibe como persona que sabe lo que desea y como lograrlo sin crear resentimientos.

Atócrata: Es un gerente que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inadecuado o inapropiado y que es por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y que está interesado solo en la tarea inmediata.

Promotor: Es un gerente que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal -- comportamiento es apropiado y que es por lo tanto -- más efectivo. Se le concibe como una persona que -- tiene confianza implícita en la gente básicamente -- preocupada por el desarrollo de las personas.

Misionero: Es un gerente que usa una marcada -- orientación hacia las relaciones y una limitada -- orientación hacia la tarea en una situación donde -- tal comportamiento es inadecuado y es por lo tanto -- menos efectivo. Se le percibe como persona básica-- mente interesada en lograr armonía.

Burócrata: Es un gerente que usa una limitada o-- rientación hacia la tarea y una limitada orienta-- ción hacia las relaciones en una situación donde -- tal comportamiento es apropiado y que es por lo tan-- to más efectivo. Se le percibe como una persona bá-- sicamente interesada en reglas y procedimientos por sí mismos, con deseos de controlar la situación u-- sando tales reglas y como persona consiente por el trabajo.

Desertor: Es un gerente que usa una limitada -- orientación hacia la tarea y una limitada orienta-- ción hacia las relaciones en una situación donde -- tal comportamiento es inapropiado y quien es por lo tanto menos efectivo. Se les percibe como ajeno a -- las cosas, pasivo o negativo.

SISTEMAS DE ADMINISTRACION

Rensis Likert tomando como base innumerables investigaciones empíricas, propone una clasificación de sistemas administrativos, definiendo cuatro perfiles organizacionales a saber:

a) Sistema 1 "Autoritario Explotador":

Es un sistema administrativo autoritario y fuerte, coercitivo y altamente arbitrario, que controla rígidamente todas las posiciones de la organización. Las decisiones están totalmente centralizadas en la cima de la organización. No existen comunicaciones laterales y como resultado, las decisiones básicas se apoyan en informaciones limitadas y muchas veces erróneas. La administración no tiene confianza en los subordinados, los subordinados son obligados a trabajar con temor, amenazas y castigos y recompensas ocasionales. Consiste en un ambiente donde se hace con castigos y donde hay poca comunicación, lo que ocasiona que haya temor, desconfianza, insatisfacción y hostilidad por parte de los subordinados.

b) Sistema 2 "Autoritario Paternalista":

Es un sistema administrativo autoritario y benévolo que constituyen una variación del sistema anterior, la administración tiene confianza condescendiente con los subordinados, como la del amo por el sirviente. Aquí no siempre las decisiones son tomadas en las altas esferas y algunas tareas ejecutivas son delegadas a niveles inferiores. El temor no

llega a ser un factor motivacional de importancia, - como ocurre en el sistema I. Para motivar a los trabajadores se usan recompensas y, en algo, castigos - potenciales o reales. Es un sistema que favorece incentivos de tipo monetario, estimulando el ego de - los empleados y sus aspiraciones naturales de status y crecimiento en la escala jerárquica. Hay poca interacción superior-subordinado y algunas decisiones descentralizadas pero totalmente basadas en - - prescripciones y rutinas establecidas.

c) Sistema 3 "Consultivo":

Es una variación de los dos sistemas anteriores. Es un sistema participativo. Aunque la política y - las decisiones se conservan en la cumbre, se permi- - te a los subordinados tomar decisiones más específi- - cas en los niveles inferiores. La opinión de los -- grupos es tomada en consideración. El temor y la - amenaza no llegan a constituir elementos activadores. Las motivaciones principales son los incentivos mo- - naterios, el estímulo al ego, los atractivos de pro- - mociones y nuevas oportunidades profesionales. Con- siste en un ambiente donde la confianza es más ele- vada, aunque aún no completa. Hay una cantidad regu- - lar de interacción superior-subordinado, hay una pe- - queña participación personal.

d) Sistema 4 "Participación por grupos":

Es un sistema administrativo democrático por ex- celencia, basado en el trabajo en equipo. La admi -

nistración tiene una amplia confianza en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente bien extendida, aunque bien integrada, en toda la organización, la comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía sino también horizontalmente. Es el sistema ideal consistente en un ambiente de libre confianza, en la cual los subordinados se sienten libres para actuar. Los trabajadores son motivados por la contribución y participa en la fijación de recompensas económicas, la determinación de objetivos, el mejoramiento de los métodos etc. La responsabilidad del proceso de control está extendida y todas las unidades inferiores participan en él. Hacia todas las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Para facilitar su análisis sobre los sistemas Likert y sus colaboradores elaboraron un instrumento que permite a los miembros clasificar su organización de acuerdo con su sistema administrativo. Este instrumento fue concebido para reunir datos sobre numerosas características del funcionamiento de una organización.

Estas características incluyen la dirección, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la interacción y la influencia, la fijación de objetivos y el proceso de control usados por la organización. Para probar su instrumento, Likert pidió a

cientos de administradores de muchas organizaciones diferentes que indicaran en qué lugar entre el Sistema I y el Sistema 4 quedaría ubicado el departamento, división u organización más productivo que hubieran conocido. Luego les pidió que repitieran el proceso pero ahora que indicaran la organización, departamento o división menos productivo. Las clasificaciones de los administradores variaron poco y todos ellos casi sin excepción clasificaron la unidad más altamente productiva más cerca del sistema 4.

En resumen esto nos lleva a que mientras el estilo administrativo de una organización se aproxime al Sistema 4, es más probable que tenga un record constante de productividad alta, buenas relaciones en el trabajo y elevada rentabilidad. También que mientras más se aproxime al sistema I una organización, tanto será mayor la probabilidad de ser ineficiente y de afrontar repetidas crisis financieras. Likert ha usado también este instrumento para medir no sólo lo que la persona cree que son las características actuales de su organización, sino también para averiguar cómo le gustaría que fueran esas características.

CAPITULO III

C A P I T U L O I I I

LA EMPRESA

DEFINICIONES DE EMPRESA.

La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, las formas diversas que las empresas - han ido presentando a través de los siglos son un - resultado directo de las necesidades sociales y eco - nómicas de la evolución humana en las diversas eta - pas que constituye su camino hacia formas más per - fectas de civilización y progreso.

Las rápidas transformaciones sociales y económi - cas sufridas como consecuencia de revoluciones o - - guerra internacionales, han tenido siempre una ac - ción directa o indirecta sobre las organizaciones - industriales, comerciales y financieras.

Al iniciar operaciones, es fundamental tomar en - cuenta los diferentes factores que influirán en el - desarrollo de la empresa, ahora bien desde el punto de vista adminstrativo es necesario el concepto de empresa:

Para el Maestro Guzmán Valdivia;

Es la unidad económico-social en la que el capi - tal, el trabajo y la dirección se coordinan para - -

lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

Para el Maestro Agustín Reyes Ponce:

La empresa la integran;

a. Los bienes materiales b. hombres c. sistemas.

Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:

a. Económicos b. jurídicos c. administrativos --
d. sociológico y e. conjunto.

Para el Maestro José Antonio Fernández Arena:

Empresa es la unidad productiva o de servicio -- (I) que constituida según aspectos prácticos o (II) legales se integran por recursos (III) y se vale de la administración para lograr sus objetivos (IV), - como podemos observar el concepto de empresa, es un concepto analógico; esto se aplica a las diversas - realidades o actividades empresariales.

¿Que es empresa?

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad, pero al estudiarlo de modo definitivo, conviene darse cuenta de su amplia significación.

Para muchos equivale simplemente al negocio de - comerciar, al funcionamiento de una tienda o almacén ya sea grande o pequeño, este concepto es exage

radamente limitado.

Debe entenderse que la empresa abarca cualquier actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre.

Por lo tanto entendemos por empresa como la unidad económico-social que reúne a los diversos factores de la producción como son: naturaleza, capital, trabajo y organización con el objeto de alcanzar de terminados fines para obtener ganancias.

PRINCIPALES FUNCIONES DE LA EMPRESA

A. Empresas Industriales.

Tienen por objeto la explotación de los recursos naturales como son: minas, agricultura, ganadería, -aguas, montes y demás materiales producidas por la naturaleza, comprendiendo igualmente su transformación y adaptación para llenar las necesidades o de seos colectivos o individuales. Las empresas industriales por la naturaleza de sus actividades, pueden dividirse en dos ramas: Las empresas extractivas de transformación o manufactureras.

a.1 Empresas extractivas.

Las empresas extractivas limitan su actividad a la obtención de los recursos que la naturaleza proporciona en su estado bruto; es decir a la extracción de los metales, petróleo, piedras preciosas, -carbón y demás productos del subsuelo; a la explotación de las maderas, pastos, frutas y ganados que la naturaleza produce en la superficie terrestre y la pesca y explotación de las riquezas marítimas.

Esta es la rama de las empresas industriales que proporciona los materiales en bruto a la rama industrial de transformación o manufacturera.

En algunas ocasiones los productos brutos o natu rales son directamente consumidos y comercializados sin necesidad de sufrir previamente ninguna transformación o cambio: tal es el caso de la explota -

ción de pastos o frutos; pero puede decirse que casi sin excepción las industrias extractivas deben pasar forzosamente por la etapa de las manufacturadas, antes de que sus productos puedan ser comercializados y consumidos.

a.2 Empresas de Transformación o Manufactureras.

Tienen como actividad esencial la transformación adaptación y operaciones diversas de carácter físico o químico necesarias para que los materiales brutos o productos naturales se tornen propicios para la satisfacción de las necesidades o deseos colectivos o individuales, haciendose así comercializables y aptos para su consumo.

Las actividades que comprende esta rama de las empresas industriales es practicamente ilimitada; en ellos se encuentra la metalurgia, las industrias químicas, la fabricación de toda clase de objetos, muebles o inmuebles, las empacadoras, las generadoras de fuerza y todas las innumerables actividades del hombre creadas por la necesidad de adaptar la naturaleza a las exigencias humanas y a los deseos nacidos de la cultura, el refinamiento y las artes.

b. Empresas Comerciales.

Tienen como principal objeto el intercambio o distribución de los productos explotados o manufacturados por las empresas industriales y comprende -

los transportes, comercios, anuncios y todas aquellas actividades que tienen por objeto a los productos industriales en condiciones de ser consumidos o adquiridos, bien por grupos, colectividades o individuos. La empresa comercial debe tener como base la distribución y el consumo de los productos industriales y así su clasificación lógica debe comprender las empresas de transporte y las propiamente mercantiles, dentro de cada uno de los cuales pueden haber tantas subdivisiones como diferentes medios de transporte y distribución existentes y como diferentes productos industriales pueden ser distribuidos y consumidos.

Las empresas de transportes están encargadas de la movilización de toda clase de bienes muebles, de pasajeros y de correos; abarcan principalmente los ferrocarriles, líneas de navegación marítima, aérea comunicaciones telegráficas, telefónicas y de radio líneas de automóviles y pequeñas empresas de transporte por medios elementales que a pesar del progreso intenso en los medios de comunicación, pueden aun existir en determinados lugares y condiciones poco evolucionadas.

Las empresas comerciales además pueden no ser subsidiarias directamente de las empresas industriales, sino de otras empresas comerciales al mayoreo y empresas al por menor o detallistas y dentro de estas pueden haber desde organizaciones mercantiles de gran importancia hasta simples negociaciones per

sonales y de simple reventa, que en los mercados mundiales son extraordinariamente variadas, numerosas y diferentes en sus múltiples actividades y detalles.

Dentro de estas últimas actividades hay algunas que ni siquiera manejan las mercancías o productos en propiedad, limitándose a ser simplemente comisionistas, derivando su utilidad de su trabajo personal, al poner en contacto a los dueños de las mercancías con los consumidores.

El negocio del corretaje se encuentra al margen de todas las actividades comerciales y no obstante de su aparente modestia, constituye una función en conjunto de mayor importancia para el fomento y desarrollo de dichas actividades comerciales.

En ciertos aspectos el corredor o comisionista hace funciones de promotor y en su lugar se verá -- que tales funciones tienen una máxima importancia en la organización y financiamiento de los negocios.

c. Empresas Financieras.

Que muchos incluyen dentro de las comerciales, - tienen no obstante un carácter bien peculiar y definido, que es el de proporcionar tanto a las empresas industriales, como a las comerciales, los elementos financieros necesarios para su explotación, desarrollo y crecimiento, por lo cual deben tener una clasificación separada de las comerciales, como se podrá ver más adelante.

Las empresas financieras llenan en la economía moderna un sector tan amplio e importante que su naturaleza y funciones les dan derecho a un particular estudio: siendo probablemente el de mayor dificultad técnica ya que para su ejercicio se requiere amplios conocimientos en determinadas ciencias especiales como la economía, las matemáticas, la estadística y la contabilidad.

Sirven estas empresas para llenar las necesidades financieras y económicas de otras empresas o negocios y las representan principalmente las instituciones bancarias, las organizaciones de crédito y de cambios, las compañías de inversiones y fiduciarias, los corredores bancarios o Brokers, las empresas de seguros, bolsas de valores y otra serie de negociaciones subsidiarias o de control que requieren estudios especializados. Sin esta clase de empresas la economía moderna no hubiera podido nacer y desarrollarse, pues en ella se encuentra el resorte que a todos anima, y el centro de convergencia de todas las actividades económicas, así como en gran parte la estructura de todos los recursos de carácter social que proveen a las necesidades humanas.

Desarrollan además riquezas potenciales que permanecerían inactivos y aún insubsistentes y cuya vida se realiza en el futuro por el cálculo y la combinación de factores técnicos, manejadas por indivi

duos altamente especializados y preparados en la di fícil ciencia de las finanzas.

e. Empresas de Servicios Personales.

Son aquellas en que el trabajo o servicio personal es el capital principal y su utilidad está fi ja da por la calidad y la técnica de trabajo o servi cio prestado y recibido.

Evidentemente que estos servicios pueden rendirse, no sólo para personas o profesionistas individuales e independientes, sino también por organizaciones profesionales que pueden llegar a tener una gran importancia, en cuyo caso es frecuente unir el capital potencial representado por la capacidad de organización profesional, capitales en efectivo o instrumental y aún en bienes raíces, necesarias para la substentación y desarrollo de los servicios que se ofrecen.

Un bufete jurídico, una clínica médica, una asociación de ingenieros o arquitectos, pueden clasi fi car se dentro de este tipo de empresas.

CARACTERISTICAS ECONOMICAS QUE DETERMINAN A LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.

Con frecuencia se emplea en el país, el término de empresas pequeñas y medianas, considerándolas casi siempre, como formando parte de un sector atrasado e ineficiente de la industria mexicana. Esta opinión se ha generalizado y han influido para el menoscabo del tipo de empresas mencionadas, dándole preferencia al establecimiento de gran escala. Son diversos los elementos que se pueden tomar en cuenta en tamaño de una empresa. Podemos citar entre otros el ambiente económico, el tipo de producto -- que labore, los procesos de fabricación, así como los recursos con que cuenta, además pueden incluirse los materiales utilizados como materia prima, mano de obra y en fin todos los factores técnicos, -- económicos y humanos.

Para efecto de NAFINSA Y FOCAIN, es industria o pequeña empresa: aquella que cuenta con un capital contable entre 50 mil y 15 millones de pesos.

Se considera industria mediana la que cuenta con un capital contable mayor de 15 millones y hasta 90 millones (si la empresa representa revaluación de activos fijos el capital superior podrá ser de 120 millones de pesos).

A continuación describiremos los principales criterios económicos según FOGAIN:

- a. Personal Ocupado
- b. Activos Fijos
- c. Ventas Netas.

Personal Ocupado.

Una de las principales características que se le atribuye a la pequeña y mediana empresa en su capacidad de absorción de mano de obra con montos relativamente modestos de inversión, considerando además que muchos de los procesos productivos son como mecanizados y en consecuencia, no exigen una alta calificación de la mano de obra que ocupan, como ocurre con frecuencia en las empresas de gran tamaño.

El concepto de personal ocupado, para efectos de este estudio se integra con los obreros, personal administrativo y técnico.

Con objeto de determinar la evolución experimentada por el promedio de la ocupación de la pequeña y mediana empresa en 1980 en las entidades federativas fluctuaron para la pequeña empresa entre 9 y 24 empleados y para la mediana entre 18 y 90 empleados o trabajadores.

Ahora bien por número de empresas:

pequeña 5329

Mediana 1327

total 6656 Empresas.

Por el número de trabajadores:

pequeña	93216	
mediana	<u>89210</u>	
total	182426	trabajadores.

b. Activos Fijos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la muestre de la pequeña y mediana empresas registraron un promedio de activos fijos por empresa de un millón 870 mil pesos, la mediana por su parte presentó 9 millones 793 mil pesos, un promedio para el total de pequeña y mediana empresa, el promedio de activos fijos asciende a 3 millones 449 mil pesos.

c. Ventas Netas.

En promedio las empresas de la muestra lograron ventas equivalente de 2.20 pesos por cada empresa - de capital contable lo que se traduce del 25% sobre lo realizado en 1970, ya que en aquel año las empresas vendieron solo 1.76 pesos por cada peso de capital contable.

El aprovechamiento más adecuado de los activos - fijos que significa un menor monto de activos fijos para lograr un peso de ventas, resulta favorable para las empresas seleccionadas en 1980, ya que por cada peso de ventas, sólo se requirió de 0.36 pesos de inversión en activos fijos, en tanto que en - - 1970 se requirieron 0.35 pesos por cada peso de ven

ta. El promedio de venta en estas empresas de 1980- fue de 11 millones 342 mil pesos definiendo el intervalo de las empresas con ventas de 4 millones - 117 mil pesos y aquellas que lo lograron 47 millones 161 mil pesos en promedio.

Ahora bien la empresa pequeña y mediana sufre repercusiones como consecuencia del avance en el desarrollo económico del país, su supervivencia depende grandemente del grado de adaptabilidad que posea, - sobre todo para adquirir la tecnología necesaria -- para convertirse en un establecimiento moderno y - competitivo.

A continuación mencionaremos algunas características homogéneas entre la pequeña y mediana empresa:

1. Sirven a un mercado limitado o dentro de un mercado más amplio a un número reducido de cliente.
2. El tamaño de estas empresas corresponden al programa de producción limitado de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlos.
3. Fabrican productos, con tendencia a cierta especialización y usan procesos sencillos de producción.
4. Disponen de medios financieros limitados.

5. Sus equipos de producción y maquinaria son -- sencillos.
6. Cuenta con personal reducido.
7. Utilizan materias primas locales, de fácil acceso, no siempre fácilmente conservables o -- bién semiterminados.
8. Los empresarios cooperan personalmente con la producción o la supervisan directamente o la dirigen mediante un número reducido de capataces o supervisores.
9. Los empresarios tienen a su cargo la venta de los productos o la supervisan personalmente.
10. Su sistema de contabilidad y de control son -- sencillos.

Resumiendo.

- a. La falta de especialización en la administración de las empresas. Este tipo de empresas -- es comunmente dirigida como se ha visto por -- una sola persona.
- b. La dificultad que tiene la pequeña y mediana-- empresa para conseguir acceso al mercado de -- capitales y al de créditos.
- c. La débil posición que guardan las empresas en el mercado.
- d. La tendencia del empresario de establecer su-- empresa cerca del lugar donde reside.

PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA.

1. PROMOCION.

La importancia que se le debe de dar a la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana empresa - juega un papel tan importante que consta del 80% de industrias pequeñas y medianas, con lo cual puede darse la idea de que son la base del desarrollo eco nómico del país.

Las empresas pequeñas y medianas deben contar -- con una sólida organización que les permita ubicarse en el mercado nacional con un buen nivel de competencia, para esto se necesita que las empresas -- tengan una adecuada promoción tanto de sus productos como de ella en sí. El interés en promoverlas -- abarca necesariamente la forma en que utilizan las empresas diferentes factores tales como: su organización, su capital, los recursos humanos y materiales con que cuentan, tratando de analizarlos e interpretarlos en forma general con respecto a su con formación.

Entre los principales factores que trataremos -- son:

	Comercialización
	Financieros,
Aspectos	Publicidad.
Internos	Utilización de técnicas <u>administrati</u> <u>vas</u> .

Política Hacendaria

Aspectos Externos. Fomento por parte del Estado.
Apoyo de las diferentes cámaras Industriales.

En el proceso de desarrollo industrial del país se muestra una necesidad básica al contar con información sobre una mejor eficiencia en cuanto al auge de dicho sector.

Factores Internos.

a. Comercialización.

Existen diversos aspectos de comercialización en las empresas y a la vez diferentes de acuerdo a los mercados o tipos de actividad a que se dedican. Partiendo de la definición de mercadotecnia, que es un sistema o técnica para satisfacer las necesidades del consumidor al tiempo oportuno y al menor tiempo posible de los canales de distribución en las condiciones esperadas.

b. Finanzas.

Es necesario señalar que para que una empresa funcione, necesita de recursos y así mismo los utiliza adecuadamente, de ahí radica la importancia de la función financiera.

Como podemos observar al no llevarse a cabo dicha función financiera es la causa de que se disuel

va o quiebre la pequeña y mediana empresa.

Las causas o limitantes en su estructura interna son:

1. La mayoría no cuenta con los fondos suficientes para cubrir sus cuentas corrientes y así no puede respaldar sus planes de acción futura.

2. Por consiguiente no puede conseguir una forma ágil de fondos mediante las instituciones de crédito.

3. Por lo tanto no tiene una correcta aplicación de fondos.

En cuanto a la correcta aplicación de sus fondos se puede decir en forma general, que la pequeña - - y mediana empresa no realice estudios de perfectibilidad técnica y económica de proyectos cuya finalidad se vea como una inversión no sólo en el aspecto financiero sino también en su capacidad administrativa, operacional y productiva.

c. Publicidad.

Al iniciar este punto es necesario señalar el -- significado de las palabras publicidad y promoción.

Por promoción podemos entender que es aquella -- que utiliza diversos métodos para atraer la atención del público, hacia su negocio sus productos o servicios.

Para la pequeña y mediana empresa representa de-

gran trascendencia este punto, ya que para ella representa una inversión que en muchas ocasiones no es recuperable. A continuación mencionaremos algunos puntos de gran importancia para llevar a cabo una adecuada promoción: Mercancía indicada, precio adecuado, momento oportuno (momento cuando los clientes necesiten el producto o servicio), cantidad adecuada, calidad y moda; como se puede observar -- los puntos anteriores engloban a groso modo los -- principales factores para llevarla a cabo: medios -- externos e internos.

Medios externos, ejemplo de ellos son: periódicos, directorios, revistas especializadas, correo directo, volantes, anuncios externos, radio, televisión, etc.

Medios internos comprenden: novedades para regalos, catálogos, carteles, aparadores, mostrado, -- etc.

d. Técnicas administrativas.

Al quedar precisada la importancia de los recursos financieros nos evocaremos a resaltar la utilización de las técnicas administrativas que deben -- ser aplicadas en todo tipo de organización sin que importe el volumen de operaciones, personal empleado, capital, etc., ya que la correcta aplicación de éstas técnicas les permite aumentar su eficiencia.

Analizando el término de técnicas administrati--

vas apegándonos a los fines del presente punto se entiende como proceso administrativo, los principios administrativos y procedimientos administrativos, ya vistos en los primeros capítulos, pero los repetiremos a groso modo.

El proceso administrativo se divide en dos fases:

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS.
1. Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones
	Planeación	Cursos Alternativos Políticas Procedimientos Pronósticos. Programas. Presupuestos
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
2. Dinámica	Integración	Reclutamiento Selección Inducción
	Dirección	Desarrollo Autoridad Comunicación Supervisión

Control	Su establecimiento
	Su operación
	Su interpretación

Si las empresas llevaran a cabo estas técnicas - en forma adecuada, dejarían a un lado el empirismo - y tuvieran mejores resultados.

Principios Administrativos: Solo veremos los que consideremos básicos en la pequeña y mediana empresa, división de trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración de personal, centralización, orden e iniciativa.

Procedimientos Administrativos: Es la asociación cronológica o secuencia de operaciones y sus métodos de ejecución que realizados por una o varias -- personas se constituyen en una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.

Dicho de otra manera son los planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de - la empresa; sin embargo existen reglas de procedi - mientos que no importando en área en la cual se es - tablescan se deben de tomar en cuenta:

- a. Se deben de fijar por escrito o graficamente.*
- b. Los procedimientos deben de ser revisados pe - riodicamente para evitar la rutina.*
- c. Evitar la duplicidad innecesaria de procedi--*

mientos.

Las técnicas administrativas que se han mencionado no sólo son aplicables a la pequeña y mediana -- empresa sino también a la gran empresa y a cualquier organización, la forma en que utilicen y apliquen dichas técnicas va en función de las necesidades de la empresa.

FACTORES EXTERNOS.

a. Política Hacendaria.

La economía mexicana no está aislada de la problemática mundial, los efectos de situaciones internacionales y los hechos sucedidos en nuestro país afectan nuestro sistema económico, como así la crisis del sistema financiero internacional, el crecimiento y permanencia de inflación, la falta de alimentos y de materia prima y su encarecimiento acelerado y permanentemente en el receso económico.

La política de estímulos fiscales es congruente con la política del desarrollo económico y busca desconcentración, rentabilidad, productividad y tecnologías adecuadas, en vez de proteccionismo.

Considerando que el plan de desarrollo industrial establece un marco de congruencia sectorial y regional con el propósito de fomentar, orientar y regular el crecimiento industrial conforme a las necesidades del desarrollo económico nacional.

b. Fomento por parte del Estado.

El estado busca lograr un mayor equilibrio entre el desarrollo de la gran empresa nacional y extranjera, pública y privada, de la pequeña y mediana emresa. La promoción de esta última constituye una de sus principales propiedades:

1. Que sea constituida en el sector más dinámico de la actividad económica en México, durante las -- tres últimas décadas.

2. Que su participación en la generación de producción y empleo ha sido de suma importancia. (El- 80% de la fuerza de trabajo industrial se encuentra allí).

3. Que constituye alrededor del 80% de los establecimientos industriales.

La alta prioridad que se asigna al crecimiento y modernización de la pequeña y mediana empresa por medio de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y Programación y Presupuesto y estas a su vez se designaron por encargo del gobierno federal o Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA) apoyar a las industrias pequeñas y medianas mediante el programa integral a la pequeña y mediana industria (PAI) por medio de los siguientes instrumentos de apoyo para la promoción y desarrollo de este sector.

INSTITUCIONES

FONEP (Fondo Nacional de -
Estudios y Proyectos).

FOMIN (Fondo Nacional de -
Fomento Industrial).

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

FIDEIN (Fideicomisos de --
Conjuntos, Parque, Ciuda--
des Industriales y Centros
Comerciales).

IMIT. A.C. (Instituto de --
Apoyo Técnico para el Fi--
nanciamiento a la Indus--
tria).

INFOTEC-CONACYT (Fideicomio
de la Información Técnica
del Consejo Nacional de
Ciencias y Tecnología).

SERVICIOS

Créditos para la elabo-
ración de estudios y --
proyectos.

Aportación temporal de
capital de riego.

Créditos y Garantías pa
ra la inversión produc-
tiva.

Venta de Terrenos y - -
arrendamientos de maqui
naria y naves industria
les.

Elaboración de estudios
Técnico-Económico.

De todos ellos es el más importante es el FOGAIN
y los demás complementan el crédito de este, con --
apoyo de capital accionario, créditos para la reali-
zación de estudios, terrenos o naves industriales -
con asistencia y capacitación.

c. Cámaras Industriales.

La evolución de la vida económica y política de nuestro país ha determinado el desarrollo de instituciones privadas, que están al servicio de los industriales, dichas cámaras desempeñan un papel importante dentro del marco social y económico en que se desarrollan, además de que son considerados por el gobierno no como organismos descentralizados por colaboración.

Los principales objetivos que persiguen son:

1. Fomentar la creación de industrias nuevas en nuestro país.
2. Realizar estudios e investigaciones de cada Estado de la República para conocer los problemas que confrontan la economía de cada entidad y determinan los productos que pueden ser industrializados.
3. Difundir y fomentar los servicios de carreras técnicas y especializadas que precise la industrial nacional.
4. Colaborar con el Estado para la resolución de los problemas de la Industria.
5. Coadyuvar con sus afiliadas a la defensa de los intereses que representan.
6. Opinar sobre la constitución de nuevas cámaras de Industria, previa consulta a la afectada.

7. Estudiar y promover el fomento de las exportaciones.

8. Organizar y coordinar congresos locales y nacionales relativo a los problemas del fomento y desarrollo de la industria.

Como conclusión de lo anterior la Confederación de Cámaras Industriales sirve de órgano de enlace entre el Estado y los industriales, porque permite al estado estar en contacto con personas que tienen en la vida económica del país una definitiva y determinante participación.

2. ORGANIZACION Y ADMINISTRACION.

En la Pequeña y Mediana empresa no se le da la debida importancia al aspecto administrativo, como podemos observar el 82.7% de estas empresas practicamente no emplean ninguna técnica administrativa.

En México, sobre todo en los negocios pequeños - están caracterizados por ser empresas familiares, - con esto entendemos que muchas de esas empresas son dirigidas por el propio dueño el cual con frecuencia coopera en casi todas las fases del funcionamiento de la planta o empresa.

Ahora bien, en la pequeña y mediana empresa el dueño lleva el control directivo de la administración del negocio debido a lo simple de su organización, originalmente puede llegar a dirigirla, pero cuando crece dicha empresa las funciones tienden a

diversificarse y la práctica administrativa empírica se vuelve confusa, si esta sigue dependiendo de una sola persona.

- a. Administración a base de presentimientos aún cuando los hechos se presentan.
- b. Completa ausencia de planeación y control.
- c. Falta de entendimiento de terminos financieros.
- d. Falta de equidad entre producción y demanda.
- e. Modificaciones constantes a los planes realizados, variaciones importantes de utilidades, costos inestables y pérdida de clientela.
- f. Al no ver una debida planeación de inventarios no hay una producción a futuro.
- g. La delegación de autoridad no se da en estas empresas.
- h. La división de trabajo no recibe atención adecuada.
- i. La unidad de mando se da directamente por lo mismo pequeño del negocio.
- j. Por lo mismo simple de su estructura organizativa facilita la unidad de dirección.

3. FINANCIAMIENTO ;

El problema de financiamiento para la pequeña y mediana empresas lo podemos sintetizar en el no poder allegarse a los recursos necesarios para el financiamiento.

Entre otros problemas tenemos:

a. El costo de manejo de pequeños préstamos los hace poco atractivos por las instituciones financieras.

b. El costo de investigación de la Capacidad de Crédito de estos pequeños negocios es generalmente costoso para el medio financiero.

c. El riesgo de un desfalco es tan fácilmente producible en los pequeños negocios.

d. No existe una planeación en sus reinversiones, pues solo la mitad de las industrias elaboran presupuestos de capital.

e. El difícil acceso de crédito y el grado tan bajo que obtienen de Éxito en la búsqueda de Éste.

Ahora bien, el Estado viendo el problema creciente de la falta de financiamiento para la pequeña -- y mediana empresa a dictado normas y creado instituciones idóneas encaminadas a facilitar el financiamiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa (ver promoción, punto fomento por parte del Estado).

4. TECNOLOGIA.

La tecnología rudimentaria de las empresas medianas y pequeñas no solo se manifiestan en la calidad del producto que elabora, los volúmenes reducidos con que interviene en el mercado y en los altos costos al que producen.

Cuando las necesidades de sus métodos y forma de trabajo imponen la exigencia de que el personal esté realizando una variada cantidad de actividades de diverso grado de especialización y mecanización -- que no le permite ser estable, lo cual constituye -- casi siempre una limitación como lo podemos observar en las grandes empresas que el elemento humano -- tiende a ser más bien un robot y desaprovechar sus habilidades, en este aspecto la empresa pequeña va en ventaja con la gran empresa. La política actual -- del estado ha subrayado las necesidades de impulsar en materia de tecnología la fabricación de maquinaria y equipo y fomentar el desarrollo de las empresas que se dedican a la producción de este tipo de bienes y evitar una salida de divisas (que casi -- siempre es en dolares) con las importaciones.

Existen Instituciones mexicanas como CONACYT, -- IMCE, CENAPRO-ARMO, IMIT, NAFINSA que son los encargados de llevar a cabo las investigaciones y el desarrollo de nuevas técnicas que se adapten a las -- necesidades de la pequeña y mediana empresa.

C A P I T U L O I V

CAPITULO IV

INICIACION DEL ESTILO DE DIRECCION

Los antecedentes históricos de la organización y administración se remontan al hombre cuaternario, -- sin que el sistema usado entonces tenga la más remota semejanza con el actual. Existía la necesidad imperiosa de planear las actividades de manera que -- los deseos del hombre prehistórico fueran satisfechos.

No existe la menor duda que en ese tiempo el hombre tuvo ciertos objetivos que cumplir y supo exactamente la forma de conseguirlos. Además, tenía conocimientos adecuados de lo que significaba la responsabilidad familiar. Una prueba concreta de que existían los conceptos de organización y administración la tenemos en el hecho de la preservación de la raza humana.

El arte administrativo se comenzó a estudiar más detalladamente al iniciarse las invasiones guerreras; una vez que se reconoció la importancia de la organización y la administración, los conceptos, -- aunque completamente primitivos, fueron aplicados -- poco a poco a otras actividades no bélicas. En la actualidad no existe acción industrial alguna en -- donde los conceptos de organización y administración no sean aprovechados, aunque en algunos casos en -- forma sencilla.

ARTESANOS.- La forma más elemental de producción fué iniciada en el hogar. La historia nos dice que antiguamente no existían fábricas y que la sociedad dependía de la habilidad manual de los miembros de la familia para satisfacer sus necesidades.

Cuando nos referemos a las formas de producción artesanales, queremos decir, aquello que se realiza con herramientas primitivas en una alta destreza -- manual, muy corriente y característico en las pequeñas empresas que la producción no es ni totalmente artesanal ni completamente fabril, sino más bien -- una combinación no proporcional de ambas formas. La razón de esta operación, se basa en el criterio utilizado por Dexter S. Kimbal (Economía Industrial. - F.C.E.), que nos dice que por lo general el término artesano se interpreta como sinónimo de trabajo hecho a mano; lo cual no elimina la posibilidad de utilizar máquinas, que dependen del esfuerzo individual y no del esfuerzo colectivo.

Toda la familia tenía necesariamente que producir todo lo que consumía. Este sistema resultaba en una gran pérdida de energías y habilidades; además, había una exorbitante duplicación de actividades -- y, por consiguiente, los recursos naturales no eran aprovechados en forma eficiente, y el costo de la producción era enorme.

La división de trabajadores comenzó a desarrollarse cuando se empezaron a organizar los pueblos y cuando los sistemas económicos se complicaban. Cada grupo de trabajadores se especializaban en ciertos oficios o en la fabricación de productos específicos; en este caso, no solamente producían para su consumo personal y de su familia, sino que también le sobraba un excedente que era vendido o cambiado por otros productos o servicios que no elaboraban. Fue en este período cuando el sistema de la distribución comenzó a tener su origen.

GREMIOS. La división de trabajo tuvo como resultado la especialización del obrero. La agrupación de los obreros de acuerdo con sus especialidades se conoce con el nombre de asociaciones gremiales; esa especialización sin embargo, no tuvo su efecto inmediatamente, ya que el obrero tuvo que pasar por diferentes etapas de adiestramiento industrial, y antes de ser un maestro reconocido fue aprendiz y luego oficial.

La característica principal del recién aceptado era su juventud, y dependía enteramente del maestro para su subsistencia. Los aprendices, regularmente vivían con el maestro artesano, que en la mayoría de los casos no pagaba salario alguno, excepto en servicios tales como hospedaje, asistencia médica, comida y otros de similar naturaleza. No obstante, parte de la recompensa del aprendiz consistía en el adiestra-

miento que recibía del maestro, y normalmente duraba muchos años.

Los gremios regulaban los salarios, el número de horas de trabajo para los aprendices, oficiales y -- maestros, establecía la calidad del trabajo que cada uno de los componentes del gremio debía producir. -- Fueron los precursores de lo que hoy en día se conoce como los sindicatos obreros. Cada oficio tenía su propio gremio, y éste, por su parte, especificaba -- las condiciones que debían prevalecer en esa entidad. Era muy difícil poder asociarse a esos gremios, pues ellos delineaban categóricamente el número de -- aprendices, oficiales y maestros que cada gremio debía de tener. En muchas ocasiones estas asociaciones no permitían aspirantes que no fueran familiares o -- relacionados con sus miembros.

PRECURSORES DE LAS FABRICAS. Según iba aumentando la producción y mejoraba el sistema distributivo, -- iba aumentando el capital de los maestros. Este capi -- tal acumulado, hizo que esos maestros reorganizaran -- sus sistemas de producción. Durante ese período de -- expansión industrial el maestro, con capital sufi -- ciente ya no producía personal su producto, y se con -- centraba en comprar la materia prima necesaria y con -- trataba los servicios de otros obreros que fabrica -- ban el producto en sus respectivas casas, haciendo -- uso de sus implementos particulares. La remuneración -- montaba de acuerdo con el número de piezas que el --

operario producía y que entregaba en un lugar determinado.

A medida que el sistema se complicaba, nuevos problemas habían de resolverse. Una de las soluciones - que estos problemas requerían era que la producción fuera centralizada. A medida que la técnica de producción mejoraba, era necesaria la introducción de - nuevos tipos de herramientas y maquinarias. Ya el -- obrero no estaba en condiciones de tener todos los - implementos necesarios para trabajar independiente-- mente. Esta deficiencia por parte del trabajador dió origen a que fuera dependiendo más y más del empre-- sario; cuando este último reconoció que le resultaba más económico poner a trabajar a otros operarios ba-- jo un mismo techo, la centralización industrial co-- menzó a tener efecto.

Ya el trabajador, en muchos casos, no tenía que - proporcionarse sus herramientas; era obligación del empresario tener en el taller todo lo que fuera nece-- sario para la elaboración de su producto. Las horas-- de trabajo eran estipuladas, así como las horas de - comienzo y suspensión del trabajo. Los salarios, sin embargo, dependían del número de unidades que el tra-- bajador producía.

No existían suficientes métodos de control para - determinar la eficiencia de la labor realizada, ni - tampoco había el conocimiento adecuado sobre organi-- zación, gerencia y administración industrial, por --

consiguiente, los esfuerzos realizados no se aprovechaban debidamente. Regularmente el operario planeaba su trabajo y seguía su inspiración personal. Lo esencial era producir el artículo que se había encargado, y generalmente el trabajo se realizaba todo el proceso de elaboración él sólo, desde la materia prima hasta el producto.

GERENCIA CIENTIFICA. La gerencia científica, según se conoce hoy en día, no es el resultado individual de los esfuerzos de una persona, sino la suma total de los esfuerzos e ideas de muchos. La producción en masa fué la reacción entre las pequeñas industrias de los siglos XVIII y XIX= que a su vez, se desarrollaron cuando la producción de tipo hogareño no fué suficiente para llenar la demanda del mercado.

La gerencia científica es la última innovación en el proceso directivo de una entidad comercial. Fué el resultado analítico de cerebros observadores, siempre dispuestos a introducir adelantos industriales. Este sistema no toma en consideración las tradiciones y costumbres establecidas por la sociedad, en el desarrollo de sus posibilidades y autoridad sin por ello despreciar la importancia del influjo de la tradición en la gerencia científica. Una vez cuidadosamente analizadas las antiguas normas, se establecen ciertos principios que sirven a la gerencia científica para activar, dirigir, coordinar y controlar las actividades funcionales.

Se podría definir la gerencia científica desde -- dos puntos de vista que son:

1. Como una colección de conocimientos.
2. Como un proceso.

Como una colección de conocimientos, la gerencia-científica se relaciona con el cuerpo de conocimientos acumulados científicamente, concernientes a maximar la combinación de agentes de producción-capital, trabajador, tierra y empresario de manera que se pueden obtener los objetivos de la empresa, y se debe -interpretar que sus actividades están inspiradas por fórmulas prudentes, tales como principios, leyes o -procedimientos en las fases relacionadas con mate- -riales, procesos y funciones humanas.

La gerencia científica, definida como un proceso- o método, está interesada en descubrir las relacio-- nes causales entre los esfuerzos requeridos para ob- tener un objetivo y los resultados de esos esfuer- -zos, con el deseo de determinar el mejor método a --usarse, según sean las fuerzas humanas, materias primas y sistema tecnológico con que se cuenta, y debe- de determinar la relación más armoniosa entre todos- los elementos de producción, de manera que haya la- coordinación necesaria.

EMPRESA FAMILIAR. La mención de los términos -- "administración de tipo familiar" da una idea de parentesco, de consanguinidad el nacimiento de la mayoría de las empresas mexicanas se ha debido al entusiasmo o iniciativa de un hombre que con el paso del tiempo logró que el negocio que iniciara se aumentara y creciera, constituyendo el patrimonio de sus hijos.

Un gran número de pequeñas empresas es administrada por familias y claro, esto influye en gran parte en la vida cotidiana de todos sus integrantes. Todos ellos suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarlo adelante. Es común que la esposa labore en el establecimiento; ella se ocupa de ciertas tareas tales como contestar el teléfono, tomar ordenes y llevar el estado de cuenta. En empresas minoristas, además de desempeñar estas funciones se les puede encontrar atendiendo a la clientela.

A veces la mujer es el pequeño negociante; su actividad se concentra generalmente en áreas específicas: tiendas de ropa, regalos y de arreglos florales. No es poco frecuente encontrar a la mujer manejando la empresa familiar mientras su esposo es un trabajador de tiempo completo en otra parte.

En estos casos las labores físicas y el mantenimiento del lugar están a cargo del marido. Dada la actual corriente de transformación de los papeles familiares y sociales de la mujer, es de esperarse que

los pequeños empresarios de sexo femenino multipliquen su número y sus campos de acción en un futuro inmediato. Por su parte, los hijos realizaban ciertas tareas en cuanto son lo suficientemente grandes para poder hacerlo. Lo que más comunmente realizan los niños la entrega de pedidos, el mantenimiento de la limpieza, la atención a la clientela, etc. Además su calidad de aprendices se convierten en depositarios de habilidades especiales de sus padres. En todas las nociones y con el paso del tiempo se ha vuelto una práctica común, que muchos de estas pasen de padres a hijos.

De igual manera las empresas suelen ser legadas por primogénitos a sus hijos; así, algunos han podido operarse por varias generaciones.

Hay muchas empresas que están en actividad y siguen ofreciendo servicios al público gracias a que son empresas familiares; la ganancia es en realidad el salario de la familia. Si aquellas tuvieran que pagar salario a otras personas por el trabajo que los integrantes familiares efectúan, sería financieramente imposible, el no cerrar sus puertas.

Las empresas de tipo familiar como ya lo hemos mencionado en la mayoría de los casos, es una sola persona quien inicia el negocio, este al ser pequeño es sencillo de administrar y con el transcurso de los años y con el tezón del fundador hace que el negocio crezca y se desarrolle, llegando el momento en el cual ya no es posible de controlarlo y se ve en--

la necesidad, de que en los puestos de niveles jerárquicos elevados los encontramos cubiertos por personas que están unidos al fundador de la empresa por lazos de parentesco. Dicha empresa por lo tanto deja de ser persona física y se forma una sociedad.

EMPRESA PERSONAL. La empresa personal también puede ser iniciada por una persona o grupo de personas que aportan determinada cantidad de dinero en partes proporcionales o iguales, patentes o responsabilidades para fundar la empresa; estas empresas ya no solamente se forman para la obtención de ciertos ingresos que con lleva a la supervivencia, sino también para desarrollar cierta profesión o actividad de los integrantes o de algunos de ellos, por ejemplo: en este tipo de empresa es fácil encontrar a un ingeniero, doctor, químico o un vendedor en las principales áreas de la empresa y suelen caer en el error de subordinar a las demás áreas de la empresa a la área que ellos ejercen.

Ejemplo: en el caso del doctor no por ser socio o dueño de la empresa y para ahorrarse el sueldo de un administrador de un encargo de ventas y de un departamento de reclutamiento de personal, él subordina todas estas áreas.

Estos errores a los que con frecuencia se llega no se debe a la mala preparación sino porque es debido a que la empresa pequeña es donde más estamos obligados a reducir nuestros costos y no nos damos -

cuenta de que el ahorro de estos sueldos traerá serios problemas más tarde. En la actualidad en nuestro país las empresas que se inician en pequeño están formadas por grupos de personas debido a que predominan la forma de sociedad anónima.

MEDIANA Y GRAN EMPRESA

Siguiendo los criterios de liderazgo en la pequeña empresa que ya vimos en la empresa familiar y en la empresa personal. Ahora nombraremos los criterios que siguen la mediana y la gran empresa según el - - Mtro. Reyes Ponce.

Características de la mediana empresa:

1. Ante todo suele ser una empresa en ritmo de -- crecimiento más impresionante que la pequeña y mediana empresa.

2. En este tipo de empresas como consecuencia de este crecimiento se tiene la necesidad de ir reali-- zando una mayor descentralización y de delegar funciones.

3. La alta gerencia comienza a sentir la necesi-- dad de poseer y actualizar conceptos técnico administrativos para el desarrollo de ésta.

4. Por tal razón paralelamente comienza a sentir-- la necesidad de hacer planes más amplios y detalla-- dos requiriendo de profesionales en el ramo.

5. La gerencia de este tipo de empresas son vínculadas sus decisiones a los problemas de planeación y control en cuestiones de realización inmediata.

En lo que respecta a la gran empresa:

1. El administrador o administradores no solo dedican la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas o de coordinación, sino que requieren de

un staf (persona o personas que lo asesoran o ayudan) en una serie de funciones generales.

2. Se requiere de un grupo muy grande de especialistas en los cuales delegan responsabilidad y funciones.

3. Por consiguiente hay un mayor grado de centralización de funciones.

4. Son indispensables una previsión y planeación realizadas a más largo plazo, por consiguiente con todas las técnicas e instrumentos de apoyo.

5. Por lo tanto es indispensable estar desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas como procedimiento para el buen desarrollo y funcionamiento de éste.

6. Se convierte en un problema vital el desarrollo de ejecutivos con esto damos a entender que para el buen funcionamiento de la empresa en lo que respecta a la dirección y/o alta gerencia es mantener a los ejecutivos de alta jerarquía al día, en lo que concierne a las técnicas y conocimientos en el desarrollo de la administración moderna.

C A P I T U L O V

APLICACION DE UNA ENCUESTA Y SUS RESULTADOS

El cuestionario se elaboró de acuerdo a las necesidades de nuestro análisis (pequeña y mediana empresa) se hicieron preguntas sencillas y fueron contestadas con brevedad.

Dichas preguntas fueron de tipo cerrado para evitar vaguedades.

Cabe señalar que nuestro análisis lo basamos en 70 empresas de las mismas dimensiones y a todas se les aplicó el mismo cuestionario.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA

EXAMEN: _____

PROFESOR: _____

MATERIA: _____

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

CUESTIONARIO.

1. Qué motivo a la formación de la empresa :
 - a. La obtención de algún ingreso para la familia.
 - b. Acrecentar un capital
 - c. Crear alguna empresa nueva.
2. Empezó a funcionar cómo?
 - a. Empresa familiar
 - b. Empresa personal
 - c. Sociedad mercantil.
3. Al iniciarse en la dirección estaba?
 - a. Un profesionista
 - b. Un familiar
 - c. Un asesor.
4. Qué tipo de dirección ejerce?
 - a. Autócrata
 - b. Autócrata Benevolente
 - c. Demócrata.
5. Las decisiones estan totalmente centralizadas o se permite a todos la participación en la toma de decisiones?

SI () NO ()
6. Cuenta su empresa con un organigrama?

SI () NO ()
7. Están bien definidos los niveles jerárquicos dentro de su organización?

SI () NO ()



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA

UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

EXAMEN: _____

PROFESOR: _____

MATERIA: _____

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

8. Cada miembro de su empresa desarrolla una función específica?

SI () NO ()

9. Qué tipo de estímulo utiliza ud. para motivar a sus subordinados?

- a. Recompensas
- b. Remuneraciones
- c. Incentivos promocionales.

10. Cuenta la empresa con manuales de Organización y Procedimientos?

SI () NO ()

11. La producción se realiza de acuerdo a los estándares establecidos?

SI () NO ()

12. Lleva a cabo ud. una investigación de mercados, con sus bienes y servicios?

SI () NO ()

13. Utilizó la publicidad y promoción de ventas?

SI () NO ()

14. Cuenta con canales de distribución adecuados?

SI () NO ()

15. Quién lleva a cabo el control de calidad del bien o servicio?

- a. Dueño del negocio
- b. Profesional en la materia
- c. Departamento de control de calidad



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA

EXAMEN: _____

PROFESOR: _____

MATERIA: _____

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

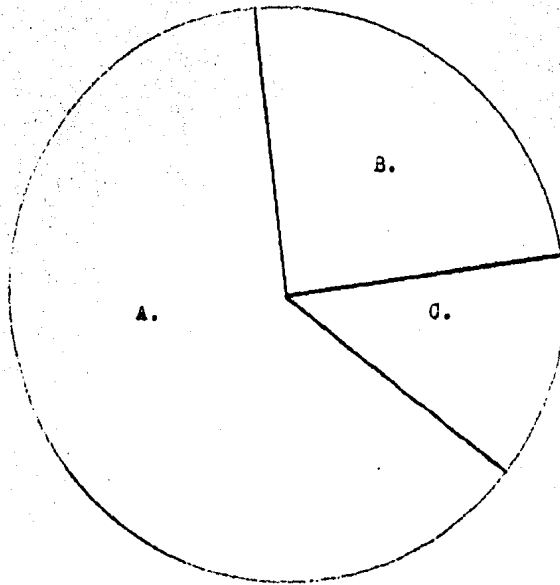
16. Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa?
- Finanzas
 - Organización
 - Producción
 - Administración
 - Otros.
17. Al emprenderse la empresa, el capital inicial era?
- Propio
 - Ajeno
 - Mixto
18. Al iniciarse cuándo pidió su primer financiamiento?
- Antes de iniciarse
 - Después de iniciarse
 - Nunca lo ha necesitado.
19. Cuáles son los medios que ud. conoce para obtener un financiamiento?
- Instituciones Bancarias
 - Proveedores
 - Instituciones nacionales de crédito
 - Mercado de capitales
 - Otros
- 20.Cuál fué su principal problema para conseguirlo?
- No cumplir con los requerimientos del financiamiento
 - No encontrar las fuentes adecuadas de financiamiento
 - Desconocimiento de las fuentes de financiamiento
21. Sabía ud. que el Gobierno Federal cuenta con organismos promotores, para impulsar a la Pequeña y Mediana Empresa?
- SI () NO ()
22. Conoce o tiene referencias de los siguientes organismos promotores?
- FOGAIN () FOMIN () FOMEP () FOMEI ()
FOMEK () GENAPRO - ARMO () INPOTEC - CONACIT ()

CAPITULO VI

GRÁFICA 1.

139

1. Qué motivo la formación de la empresa.

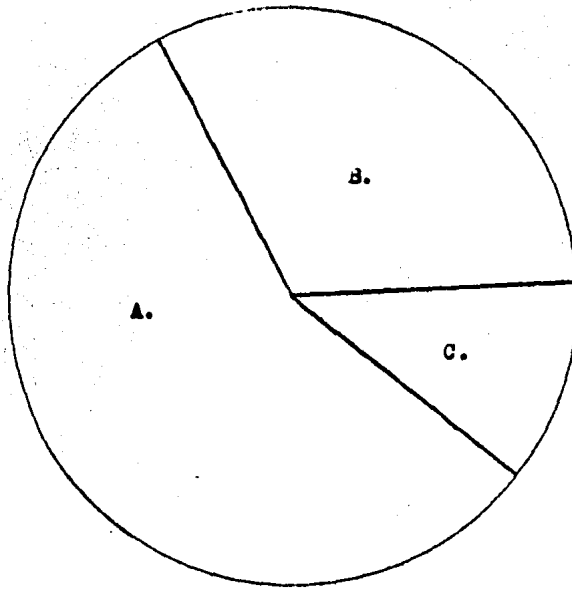


A. La obtención de algún ingreso para la familia.	63%
B. Aumentar un capital.	24%
C. Crear alguna empresa nueva.	13%

GRÁFICA 2.

140

2. Empezó a funcionar cómo.

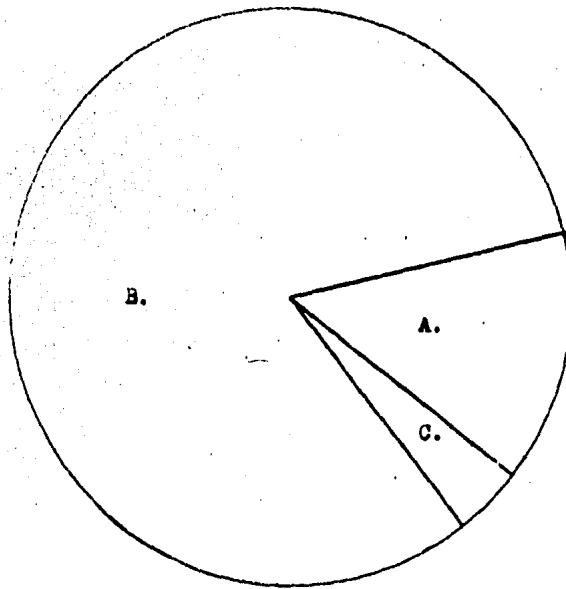


A. Empresa familiar.	57 %
B. Empresa personal.	32 %
C. Sociedad mercantil.	11 %

GRAFICA 3.

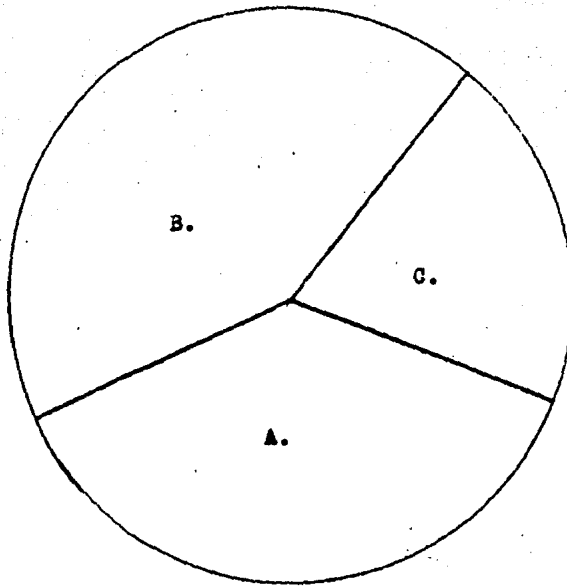
141

3. Al iniciarse en la dirección estaba.



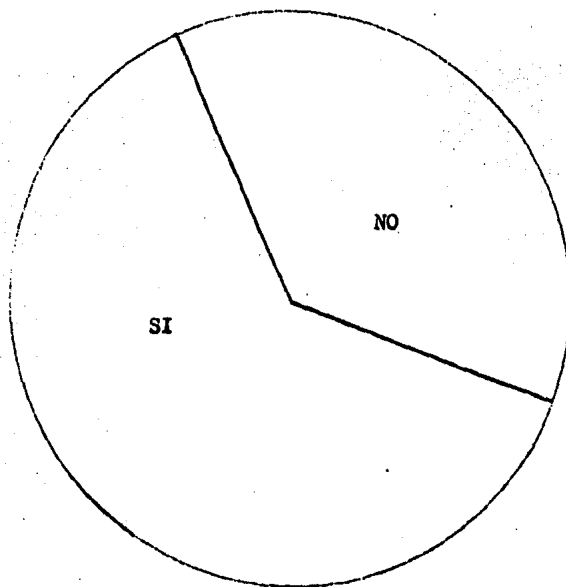
A. Un profesionalista.	14 %
B. Un familiar.	82 %
C. Un asesor.	4 %

4. Qué tipo de dirección ejerce.



A. Autócrata.	38 %
B. Autócrata Benevolente.	42 %
C. Democrata.	20 %

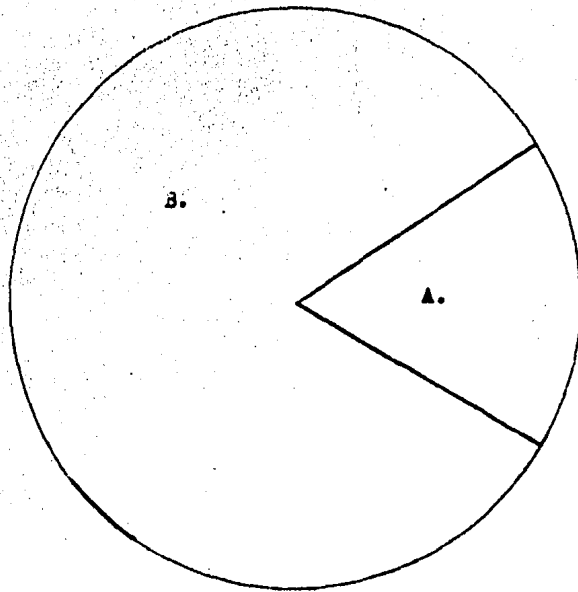
5. Las decisiones están totalmente descentralizadas o se permite a todos la participación en la toma de decisiones.



SI	63 %
NO	37 %

GRAPICA 6

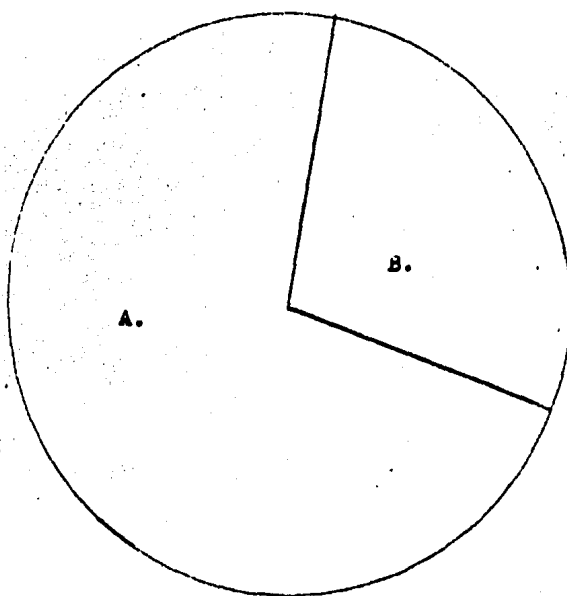
6. Cuénta su empresa con un organigrama.



A. SI	17 %
B. NO	83 %

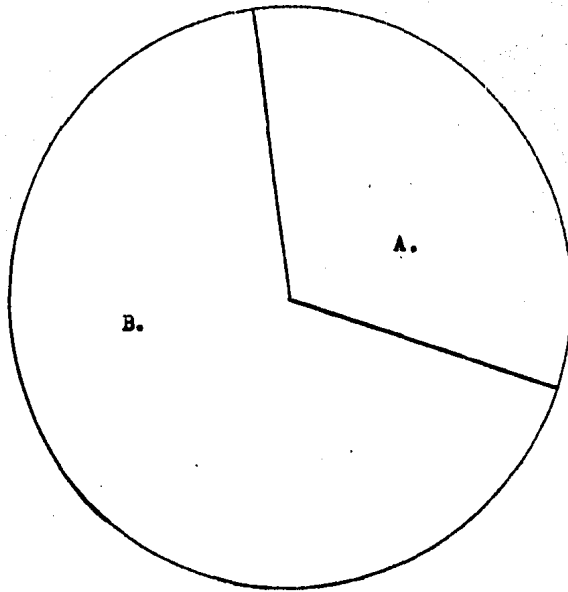
GRAPICA 7

7. Están bien definidos los niveles jerárquicos dentro -
de su organización.



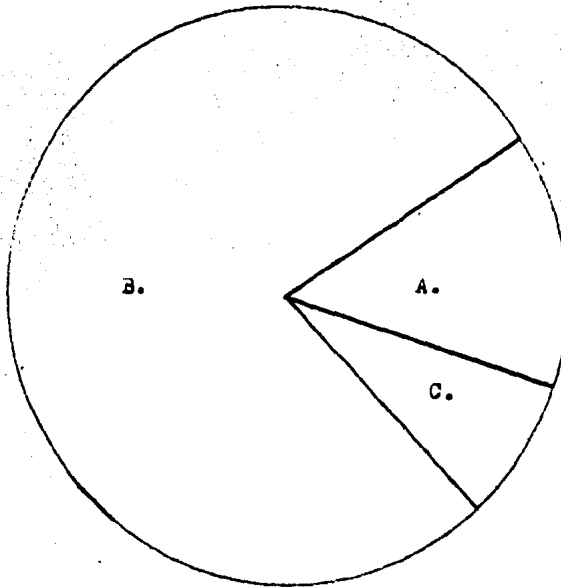
A. SI	72 %
B. NO	28 %

8. Cada miembro de su empresa desarrolla una función específica.



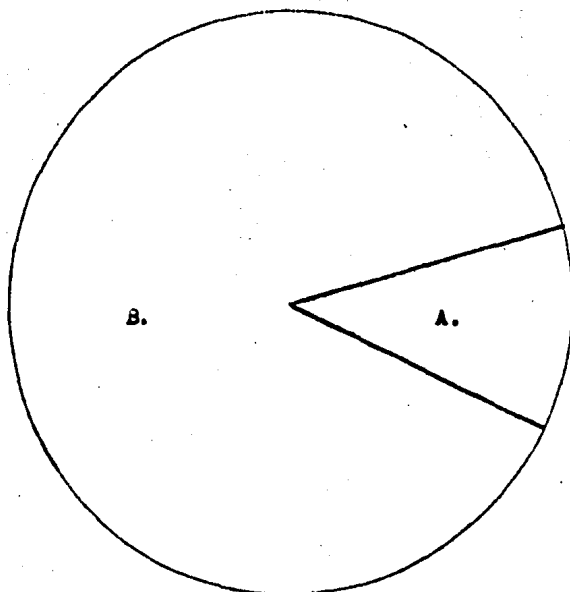
A. SI	32 %
B. NO	68 %

9. Qué tipo de estímulo utiliza ud. para motivar a sus subordinados.



A. Recompensas.	14 %
B. Remuneraciones	78 %
C. Incentivos Promocionales	8 %

10. Cuénta la empresa con manuales de Organización y Procedimientos.

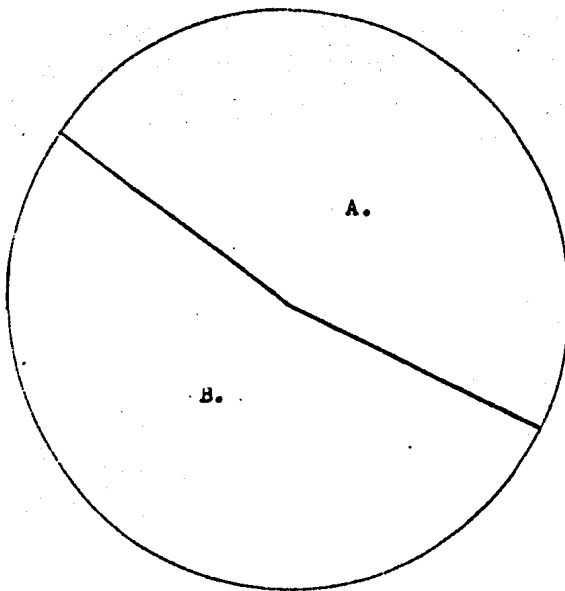


A. SI	11 %
B. NO	89 %

G R A F I C A 11

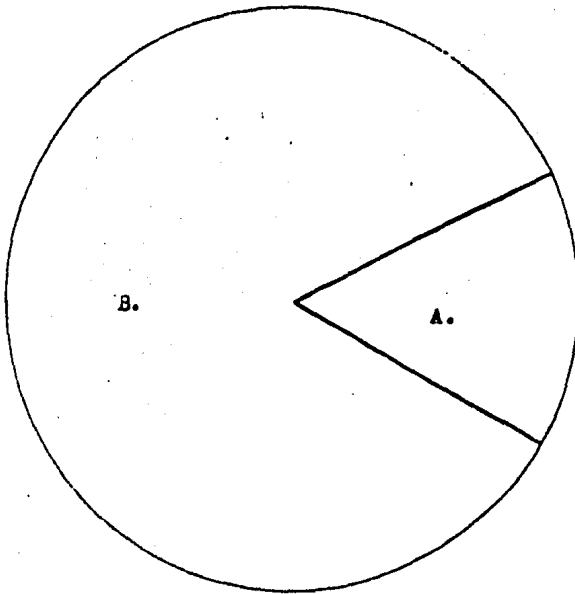
149

11. La producción se realiza de acuerdo a los estándares establecidos.



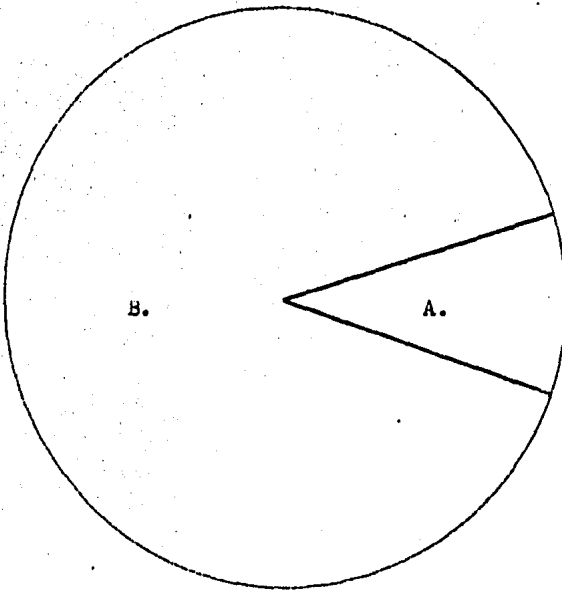
A. SI	47 %
B. NO	53 %

12. Lleva a cabo ud. una investigación de mercados,
con sus bienes y servicios.



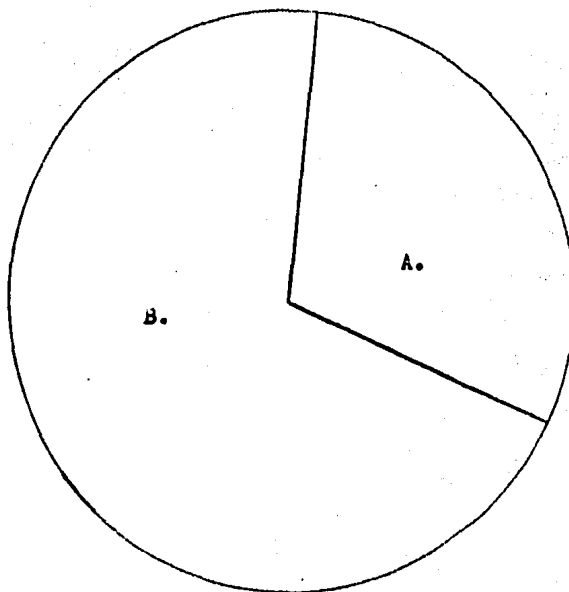
A. SI	15 %
B. NO	85 %

13. Utilizó la publicidad y la promoción de ventas.



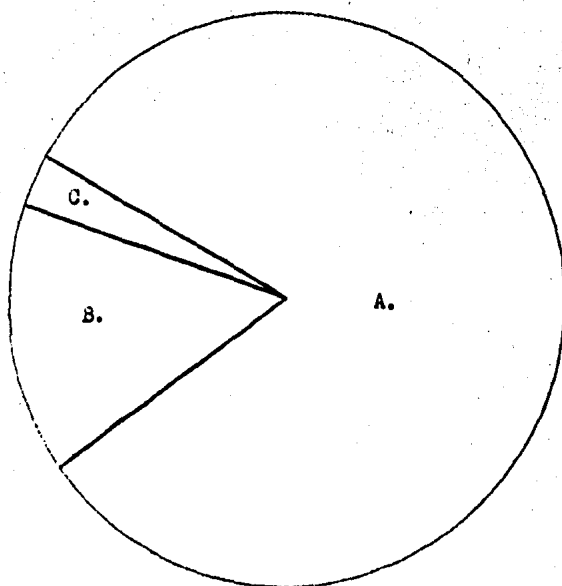
A. SI	10 %
B. NO	90 %

14. Cuénta con canales de distribución adecuados.



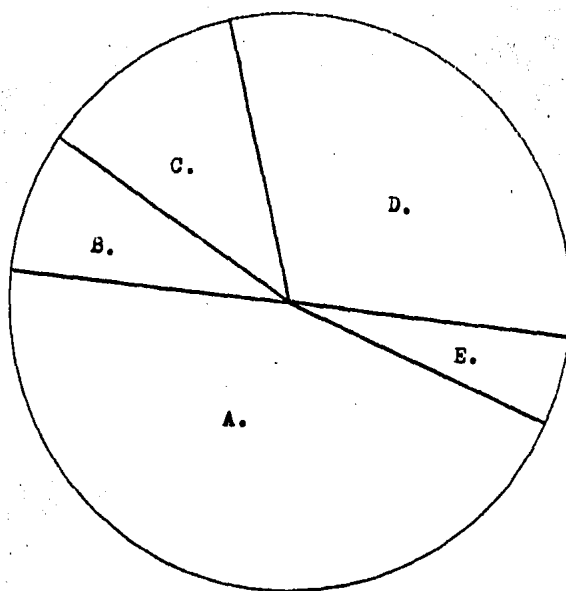
A. SI 30 %
B. NO 70 %

15. Quién lleva a cabo el control de calidad del bien o servicio.



A. Dueño del negocio	82 %
B. Profesional en la materia	15 %
C. Departamento de control de calidad	3 %

16. Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa.

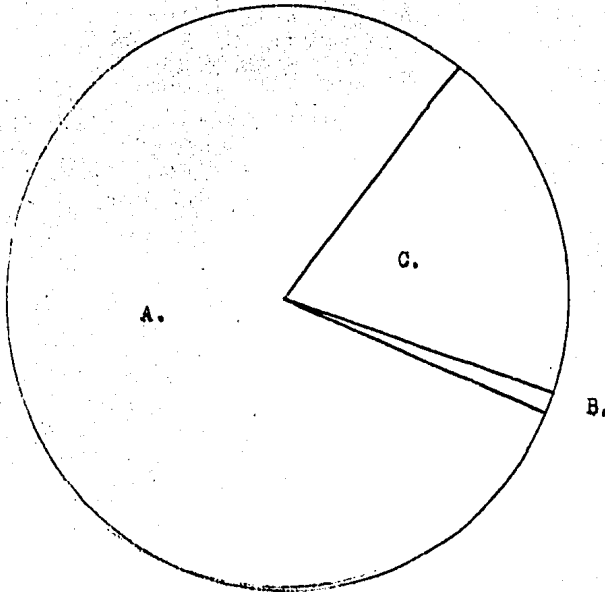


A. Finanzas.	45 %
B. Organización.	8 %
C. Producción.	12 %
D. Administración	30 %
E. Otros.	5 %

GRAFICA 17

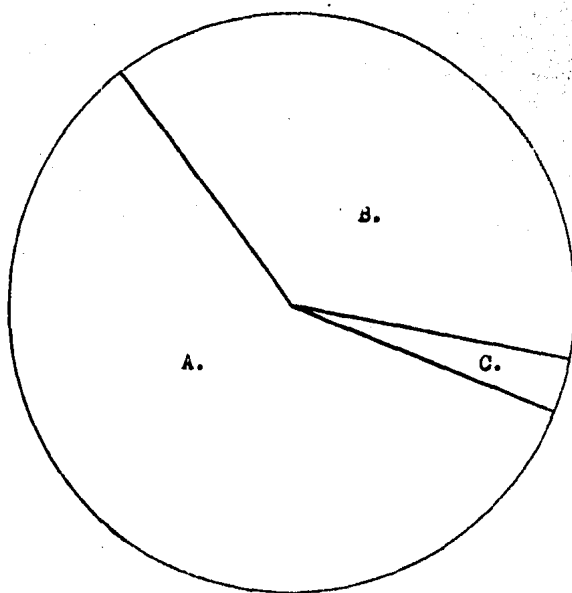
155

17. Al emprender la empresa, el capital inicial era.



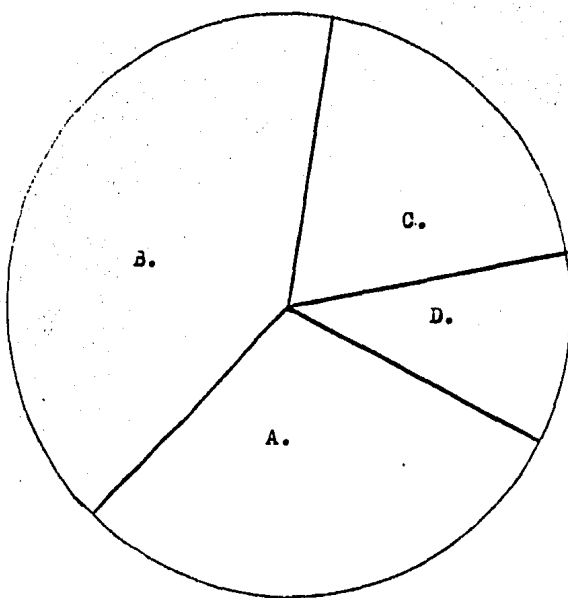
A. Propio.	80 %
B. Ajeno.	1 %
C. mixto.	19 %

18. Al iniciarse cuándo pidió su primer financiamiento.



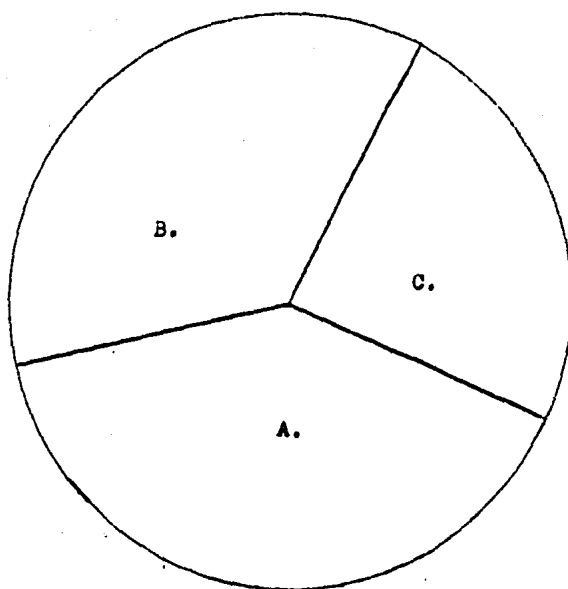
A. Antes de iniciarse.	59 %
B. Después de iniciarse.	38 %
C. Nunca lo ha necesitado.	3 %

19. Cuáles son los medios que ud. conoce para obtener un financiamiento.



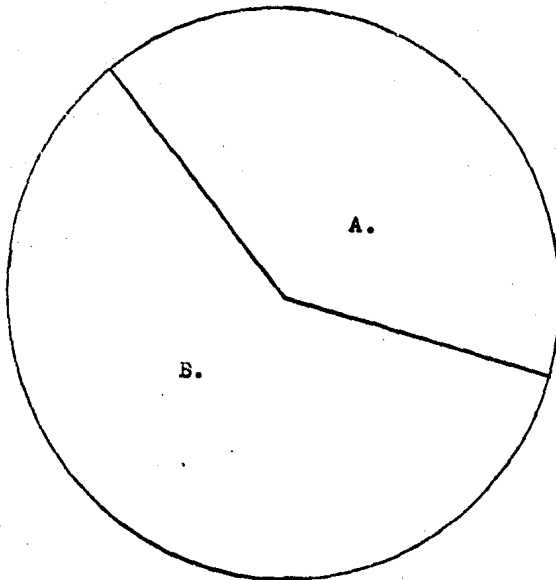
A. Instituciones Bancarias.	30 %
B. Proveedores.	40 %
C. Instituciones Nacionales de Crédito	20 %
D. Mercado de Capitales.	10 %
E. Otros.	0 %

20. Cuál fué su principal problema para conseguirlo.



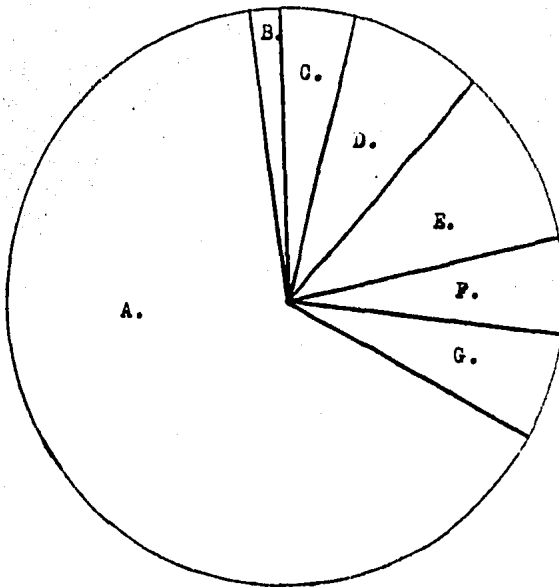
A. No cumplir con los requerimientos del financiamiento	40 %
B. No encontrar las fuentes adecuadas de financiamiento	36 %
C. Desconocimiento de las fuentes de financiamiento	24 %

21. Saofa ud. que el gobierno federal cuenta con organismos promotores.



A. SI	40 %
B. NO	60 %

22. Conoce o tiene referencias de los siguientes organismos promotores.



A. FOGAIN	65 %	E. FONEP	10 %
B. FOMEX	2 %	F. FONEI	5 %
C. FOMIN	4 %	G. CONACYT	6 %
D. GENAPRO .- ARMO	8 %		

CUADRO DE PORCENTAJES DEL CUESTIONARIO

(EN PORCIENTOS)

161

1.- A	63 %	10.- A SI	11 %
B	24 %	B NO	89 %
C	13 %	11.- A SI	47 %
2.- A	57 %	B NO	53 %
B	32 %	12.- A SI	15 %
C	11 %	B NO	85 %
3.- A	14 %	13.- A SI	10 %
B	82 %	B NO	90 %
C	4 %	14.- A SI	30 %
4.- A	38 %	B NO	70 %
B	42 %	15.- A	82 %
C	20 %	B	15 %
5.- A SI	63 %	C	3 %
B NO	37 %	16.- A	45 %
6.- A SI	17 %	B	8 %
B NO	83 %	C	12 %
7.- A SI	72 %	D	30 %
B NO	28 %	E	5 %
8.- A SI	32 %	17.- A	80 %
B NO	68 %	B	1 %
9.- A	14 %	C	19 %
B	78 %		
C	8 %		

- 18.- A 30 %
B 38 %
C 3 %
- 19.- A 30 %
B 40 %
C 20 %
D 10 %
E
- 20.- A 40 %
B 36 %
C 24 %
- 21.- A SI 40 %
B NO 60 %
- 22.- A POGAIN 65 %
B POMEY 2 %
C POMIN 4 %
D CENAPRO - ARMO 8 %
E PONEP 10 %
F PONEI 5 %
G INFOTEC - CONACYT 6 %

RESUMEN Y CONCLUSIONES

1. En las primeras cuatro preguntas se ve claramente que la empresa familiar es la principal característica de la pequeña empresa.
2. El estilo de liderazgo está bien definido por parte de las empresas pequeñas y medianas, esto es, el fundador ejerce todo el control de dichas empresas y rara vez delega funciones.
3. Los propietarios de las pequeñas empresas asoptan con frecuencia una actitud de escepticismo respecto a sugerencias de como llevar mejor la organización de su empresa.
4. Es de notar que existe una gran inclinación hacia los supuestos de la Teoría "X" de Douglas-Mc. Gregor, no siendo ésta representativa, pero sí muy significativa.
5. Consideramos que la inclinación que existe en relación a la Teoría "X" se debe en gran parte a que la mayoría de los propietarios de las empresas pequeñas y algunas medianas, se forman dentro de la experiencia adquirida, no teniendo un alto nivel académico y siendo determinante en su formación el medio ambiente en que se desenvuelven.
6. Así mismo, con respecto a la Teoría 3-D de Readín, encontramos una fuerte tendencia hacia el estilo básico integrado.

7. Ahora bien, tomando el punto de referencia a la empresa tenemos:
 - La mayoría de las empresas pequeñas son nuevas y algunas permanecen largos años estancadas.
 - Las empresas pequeñas y medianas siempre necesitan financiamiento en cualquier de sus fases.
 - Cuentan con diversos problemas desde su inicio hasta que logran desarrollarse y los principales son: su administración y su financiamiento.
8. Es indudable que la mayoría de los propietarios de pequeñas y medianas empresas fracazan en sus negocios por no conocer el manejo y dirección de las mismas.
9. Nosotros recomendamos que se formará una asociación pública o privada de como ayudar o asesorar a los propietarios de empresas a manejar y dirigir a su personal y encaminarlos a la consecución de sus objetivos.

B I B L I O G R A F I A

1. *Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.* Fernando Arias Galicia. Trillas.
2. *Proceso Administrativo.*
José Antonio Fernández Arenas
Ed. Diana.
3. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*
Adalberto Ríos Szalay.
Ed. Trillas.
4. *Fundamentos de Administración*
Sergio Hernández y Rodríguez
Nueva Editorial Interamericana.
5. *Administración de Recursos Humanos.*
Fernando Arias Galicia
Ed. Trillas
6. *Administración de Personal*
Sherman
CECSA.
7. *Curso de Teoría de la Administración*
Norberto Agramonte Mier y Terán
ECASA
8. *Importancia del Estilo de Liderazgo en la Administración de Recursos Humanos.*

- Aquillón Rodríguez Mario
Tesis UNAM. 1981.
9. *La Pequeña Empresa a su realidad en México*
Mariles García Ma. Guadalupe.
Tesis UNAM.
 10. *Introducción a la Teoría General de la Administración.*
Idalberto Chiavenato
Mc. Graw Hill.
 11. *Pequeña y Mediana Empresas*
1981. S.H.C.P.
 12. *Administración y Comportamiento Humano.*
Apuntes escolares.
 13. *Fogain Aniversario.*
 14. *Pequeña y Mediana Industria*
Nafinsa.
 15. *Fundamentos de Administración*
Terry