

323862

1
2ej



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR, A. C.

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA ORGANIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR
EN EPOCA DE CRISIS EN EL AREA METROPOLITANA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

ALFREDO GODINEZ TORRES

JOSE ALBERTO SOTO FLORES

C.P. Y L.A. MANUEL RAÑAL LUNA
DIRECTOR DE TESIS

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



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.

I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	6
INTRODUCCION	7
CAPITULO I	
PLANEACION DE LA INVESTIGACION.....	9
1.1. DELIMITACION DEL TEMA	10
1.2. OBJETIVO	10
1.2.1. Objetivo General	10
1.2.2. Objetivo Especifico	10
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.4. HIPOTESIS GENERAL.....	11
1.4.1. Hipótesis Especifica	11
1.4.2. Identificación de Variables	12
1.5. Diseño de la prueba	12
1.5.1. Investigación Documental	12
1.5.2. Investigación de Campo	13
1.5.2.1. Delimitación del Universo	13
1.5.2.2. Tamaño de la muestra	14
1.5.3. Instrumento de prueba	15
1.5.3.1. Justificación del cuestionario.....	19
1.5.3.2. Limitación del cuestionario.....	20

CAPITULO II.

EMPRESA	23
2.1. QUE ES EMPRESA	24
2.2. LA PEQUEÑA EMPRESA	26
2.3. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO	30
2.4. LA EMPRESA FAMILIAR	36
2.5. ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA	46
2.5.1. Recursos Humanos	49
2.5.2. Recursos Materiales	53
2.5.3. Recursos Técnicos	55

CAPITULO III.

ORGANIZACION	57
3.1. GENERALIDADES E IMPORTANCIA	58
3.2. CONCEPTO	59
3.3. DEFINICION	60
3.4. ORGANIZACION FORMAL	62
3.5. ORGANIZACION INFORMAL	65
3.6. PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANIZACION	68
3.7. TIPOS DE ORGANIZACION	71
3.7.1. Sistema Lineal de Organización	72
3.7.2. Sistema de Organización Funcional	74
3.7.3. Sistema de Organización Lineal y Staff	78
3.7.4. Tipos de Comité	80
3.8. DIVISION DEL TRABAJO	82
3.8.1. Principios Sobre la División del Trabajo	82
3.8.2. Jerarquización	84

3.8.3. Departamentalización	86
3.8.3.1. Criterios Fundamentales para la Departamentalización	87
3.8.4. Descripción de funciones, actividades y obligaciones	89
3.9. AUTORIDAD.....	90
3.9.1. Tipos de Autoridad.....	91
3.9.2. Principios de Autoridad.....	92
3.9.3. Delegación de Autoridad.....	93
3.9.4. Objetivo de Autoridad.....	93
3.9.5. Consideraciones acerca de la Autoridad	94
3.10. TECNICAS DE ORGANIZACION	96
3.10.1 Organigramas.....	96
3.10.1.2. Organigrama pequeña empresa.....	100
3.10.2. Manual de organización	102
3.10.2.1. Manual de Organización.....	105
3.10.3. Cuadro de distribución de funciones.....	106
3.10.4. Análisis de Puestos	109
CAPITULO IV	
LA CRISIS DE MEXICO	112
4.1. ANTECEDENTES	113
4.1.1. Crecimiento e Inflación 1940 - 1955	113
4.1.2. Crecimiento sin Inflación 1956 - 1970.....	116
4.1.3. El monetarismo de los años setenta	118

4.1.4. La moderación del Crecimiento y el regreso de la Inflación 1971 - 1976.....	120
4.1.5. La Política Económica Mexicana des- pués de 1976; el papel del Fondo Mo- netario Internacional.....	122
4.2. RESEÑA DE LA CRISIS DE LOS OCHENTAS 1982 - 1987.....	126
4.3. PERSPECTIVAS PARA 1988 - 1990.....	141
CAPITULO V	
INVESTIGACION DE CAMPO.....	142
5.1. COMPARACION ENTRE OBJETIVOS E HIPOTESIS.....	143
5.2. ANALISIS E INTERPRETACION.....	148
CONCLUSIONES.....	181
RECOMENDACIONES.....	187
BIBLIOGRAFIA	193

PROLOGO

La presente investigación ha sido llevada a cabo después de observar y notar las deficiencias que existen en la pequeña empresa familiar por la falta de una adecuada organización en ésta época de crisis, considerando que con la aplicación correcta de técnicas y modelos de organización se pueden evitar gran parte de los problemas que atañen a dichas empresas.

Uno de los elementos más importantes con que cuenta la administración de una empresa, lo constituyen la organización dado el constante crecimiento de la pequeña empresa en México y las necesidades que van surgiendo día a día, debido a la crisis que nos afecta.

Con éste estudio se piensa llegar a la definición de algunos principios de organización que puedan ser de gran utilidad para los pequeños empresarios en su organización.

Queremos agradecer a la escuela de Administración de la Universidad Anáhuac del Sur, y a su director y Asesor de este trabajo C.P. y L.A., Manuel Raquel Luña, quien dirigió la investigación hasta su término. A todas las personas e instituciones a la que fué requerida la información y colaboración prestada para hacer posible dicha investigación.

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

Los objetivos del presente seminario de investigación son:

Primero proporcionar al lector una visión amplia respecto a la organización e informar acerca de los beneficios que se obtienen de la correcta organización en la pequeña empresa familiar en época de crisis.

Segundo tener respuestas objetivas a los problemas que se presentan dentro de la estructura de una pequeña empresa para que éstas logren los máximos beneficios, su mejor desarrollo, un óptimo crecimiento acorde a las necesidades de la comunidad e inversionistas, y optimizar los recursos para lograr que la organización cumpla los objetivos para los que fue creada.

Este trabajo ha sido escrito para administradores y pequeños empresarios interesados en la organización e implantación de una adecuada organización para una pequeña empresa.

La presente investigación consta de cinco capítulos, los cuales se mencionan a continuación para que se ubique el lector.

En el primero se expone la metodología que se siguió para realizar la investigación.

En el segundo se define que es la empresa, como esta formada la pequeña empresa, sus características, la empresa familiar y los elementos que forman la empresa.

En el tercero se define a la organización sus generalidades e importancia, conceptos, la organización formal e informal, los principios básicos de organización, los tipos de organización, la división del trabajo, la autoridad y las técnicas de organización.

En el capítulo cuatro se incluyen aspectos generales de la crisis en México, sus antecedentes desde 1940 hasta 1981, reseña de la crisis de los ochentas de 1982 y 1987 y las perspectivas para 1988 a 1990.

El último capítulo se presenta la investigación de campo, la comparación entre objetivos e hipótesis, su análisis e imperfecciones y las gráficas correspondientes.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

CAPITULO I
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. DELIMITACION DEL TEMA

La organización de la pequeña empresa familiar en época de crisis.

1.2. OBJETIVO

Los objetivos del presente trabajo están divididos en dos grupos; uno, que abarca los aspectos generales y el otro los específicos.

1.2.1. Objetivos Generales

Proporcionar al lector una visión amplia respecto a la organización de la pequeña empresa familiar en época de crisis.

Informar acerca de los beneficios que se obtienen de una correcta organización en la pequeña empresa familiar en época de crisis.

1.2.2. Objetivos Específicos:

Tener respuestas objetivas a los problemas que se presentan dentro de la estructura de una pequeña empresa, para que éstas logren los máximos beneficios, su mejor desarro-

llo y logren tener un crecimiento acorde a las necesidades de la comunidad y de los inversionistas.

Optimizar los recursos para lograr que la organización cumpla con los objetivos para lo que fué creado.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se puede estructurar a la pequeña empresa familiar con los recursos disponibles en época de crisis.

1.4. HIPOTESIS GENERAL

Los grandes cambios que han venido sucediendo en los últimos años, dentro de la economía nacional, han motivado que gran parte de las empresas tengan una estructura operativa inadecuada. Por ello es necesario la correcta organización y estructuración de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, para que la pequeña empresa familiar pueda salir adelante de la crisis que afecta a México.

1.4.1. HIPOTESIS ESPECIFICA

Determinar las técnicas organizacionales para que la pequeña empresa familiar tenga una estructuración correcta.

1.4.2. Identificación de Variables

Variable dependiente: Los grandes cambios, en la economía nacional, han motivado que las empresas tengan una estructura operativa inadecuada.

Variable Independiente: La correcta organización y estructuración de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, para que la pequeña empresa familiar pueda salir adelante de la crisis que afecta a México.

1.5. DISEÑO DE LA PRUEBA

A efecto de obtener la información necesaria para comprobar la hipótesis y cumplir con los objetivos del trabajo, se realizaron dos clases de investigación, la primera consistió en una investigación documental, y la segunda en investigación de campo. Esto se hizo con el objeto de obtener confiabilidad.

1.5.1. Investigación Documental

Esta investigación consistió en la consulta de libros y revistas, además de documentos obtenidos de diferentes fuentes, como; la biblioteca de la Universidad Anáhuac, la biblioteca de la Universidad Anáhuac del Sur, la biblioteca de la Universidad Autónoma de México, la biblioteca del Instituto

Tecnológico Autónomo de México, del Instituto Panamericano de alta dirección empresarial, bibliotecas particulares de empresas a las que se tiene acceso, así como los datos que se obtuvieron del fondo de Garantía a la industria pequeña y mediana, a la Cámara de la Industria de la transformación, a la Cámara Nacional de Comercio, también se consultaron re vistas especializadas, como lo son: las publicadas por el Instituto Mexicano de ejecutivos de finanzas y la Revista Expansión.

La información obtenida de estas fuentes fué analizada y comparada, y, una vez integrada, se transcribió a fichas de trabajo que posteriormente se integraron al presente estudio.

1.5.2. Investigación de Campo

Se realizó una encuesta estructurada, instrumentada a través de un cuestionario, conteniendo preguntas abiertas y cerradas, con el objeto de que, el entrevista do, pueda vertir su opinión y expresar cualquier idea con libertad.

1.5.2.1. Delimitación del Universo

El universo lo conforman las pequeñas empresas familiares de la industria, el comercio servicios en el área Metropolitana.

1.5.2.2. Tamaño de la Muestra

Dada la dificultad que presenta determinar el número de pequeñas empresas familiares que existen en la zona metropolitana, se escogió una muestra no probabilística, elegida considerando las ramas económicas más importantes del país así como la facilidad de acceso a estas empresas que pertenecen a familiares y amigos.

La muestra en éste caso está conformada por 50 empresas pequeñas familiares, las cuales son representativas de las diferentes ramas de actividades del sector privado en la economía nacional a saber:

I. Industria:

1. Metalmecánica
2. Textil

II. Comercio:

1. Refaccionarias
2. Zapaterías
3. Ferreterías
4. Abarrotes
5. Distribuidores de Alfombras
6. Panaderías

III. Servicios:

1. Restaurantes
2. Arrendadoras de coches

1.5.3.1. Instrumento de Prueba

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR
ESCUELA DE ADMINISTRACION

CUESTIONARIO RELACIONADO SOBRE ALGUNOS ASPECTOS
CON LA ORGANIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____.

GIRO DE LA EMPRESA: _____.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____.

PUESTO DEL ENTREVISTADO: _____.

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____.

CUESTIONARIO

1. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?
Si No
 3. ¿Tiene la empresa manuales de organización?
Si No
 4. ¿Cuántos familiares trabajan en la empresa?
Si Cuantos No
 5. ¿Existen gerencias o departamentos para cada una de las áreas básicas de su empresa?
Si No
 6. ¿Ha tenido que hacer recortes de personal por la crisis?
Si No
 7. ¿Cree usted que es importante tener gente capacitada en administración general?
Si No
 8. ¿Le es difícil conseguir personal capacitado para desarrollar las áreas básicas de su negocio?
Si No
- ¿Porqué?

9. ¿Considera usted que en su empresa está centralizada la toma de decisiones?

Sí

No

¿Porqué?

10. ¿Cuales son las ventas totales aproximadamente de su empresa?

11. ¿Se han visto afectadas las ventas de su empresa por la crisis?

Sí

No en que porcentaje

12. Sus necesidades de inversión las cubre con?

- a) Recursos propios
- b) Financiamiento de proveedores
- c) Financiamiento bancario
- d) Otros

NOTA: Numere del 1 al 4 según su importancia:

13. ¿A consideración suya, ¿Cuál es el problema más relevante de la crisis que afecta a su empresa?

14. Considera usted que es necesario invertir capital para el crecimiento de su empresa, en esta época.

Sí

No

¿Porqué?

15. ¿Tiene formulado un plan de trabajo para los próximos 5 años.?

Si

No

16. Aceptaría asesoría externa para su empresa?

Si

No

¿Porqué?

17. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento su empresa?

Muchas Gracias

1.5.3.2. Justificación del Cuestionario

Las preguntas están encaminadas a conocer cuáles son primeramente, algunas de las características de las pequeñas empresas familiares, así como conocer los efectos que la crisis ha tenido sobre ellas.

Para la justificación del cuestionario se efectuó de la siguiente manera:

1. Información General
2. Conocer la forma de organización de la empresa
- 3 y 5. " " " " " " " "
4. Información General
- 6,7,8. Recursos Humanos
9. Información General
10. " "
11. Recursos Financieros
12. Recursos Financieros
13. Objetivos de la investigación
14. Recursos financieros
15. Objetivos Generales
16. Información General
17. Información General

1.5.3.3. Limitaciones del Cuestionario

Existen diferentes factores que disminuyen la veracidad del mismo, en este caso encontramos como incidentes, los siguientes:

- Falta de tiempo del encuestado
- Contestación apresurada
- Datos erróneos
- Datos no actualizados
- La persona que lo contesta no es la adecuada

A continuación se incluye la relación de las empresas, en las cuales se aplicó este cuestionario.

Lista de Empresas Encuestadas

- Autorenta del Sureste
- Autorefaciones Franco
- Foconesa
- Refaccionaria el Faro
- Egra Computación
- Nefertitis
- Shcatz
- Al Pan Francés
- Magalditex
- Salón de fiestas infantiles Magy
- Detalles
- Artículos de piel S.A.
- Fundidora de acero y hierro del norte
- Andamios y Materiales
- Grupo AMSA
- America Seguros
- Rectificaciones Universales El Faro
- Específicos Stendhal
- Frank B. Hallre de México
- Formrel
- Cinco Continentes
- Filtración Industrial
- Distribuidora Mersa
- IPISA

- Muebles para terraza
- Novi y Asociados
- Centro de Capacitación
- EAC
- Tecnicos en Rectificadoras automotrices
- Alamo Herramientas
- Navajas Industriales
- Motec Internacional
- Tanques y tapas
- Jensen y Rosas Maquinaria
- Industrias Edfa
- Reachy Reyes Retana Alfombras
- Larro
- Refaccionaria Herseo
- Refaccionaria Degollado
- Cítricos Mexicanos
- Andamios y Címbros Azteca
- Ferreteria Grijeta
- Plásticos Bosco
- Cuatec Mexicana
- Autollantas Avante
- Agencia Comercial Mexicana
- Ramirez y Asociados
- Zapareras la Vega
- Pacarpol Plásticos
- La Naval

CAPITULO II

E N P R E S A

2.1. QUE ES EMPRESA

La empresa constituye un ente social donde se conjuga una serie de grupos de diferentes características, las cuales se han integrado con el fin de lograr un beneficio personal y de grupo.

En este estudio el término empresa tendrá el significado de conjunto de recursos materiales, técnicos y humanos integrados. El hombre juega un papel muy importante ya que orienta a todo éste conjunto a la consecución de los fines propuestos. Planea, organiza, integra y controla para dar marcha a los esfuerzos reunidos y aprovecharlos a su máximo. Crea niveles jerárquicos asignando a cada uno, según sus capacidades, un lugar dentro de la empresa. Establece los objetivos de cada departamento y crea un engranaje de manera que, al pretender alcanzar un objetivo, éste ya manifieste la consecución de otro hasta que todos estén perfectamente integrados. Define medidas de control que le permiten saber hasta que punto todo funciona bien y en caso de variación saber qué medidas adoptar.

Es así como se ve al hombre surgir de la empresa y adquirir la importancia que tiene.

La empresa creada por él debe servir verdaderamente

al hombre; tanto al que trabaja en ella como al que hace uso de los productos que elabora. Su fin de servicio es de llegar a consumidores, proveedores, comunidad y país; lo mismo que a accionistas, trabajadores, empleados, jefes y directivos. Solo si cumple con lo anterior quedará legitimada ante la sociedad.

En ella deben coordinarse en forma inmejorable los recursos materiales, técnicos y humanos para obtener la optimización y lograr crear riqueza no tan sólo de tipo material (utilidades) sino de la satisfacción personal y grupal de sus colaboradores y alcanzar el éxito que el hombre busca para su autorrealización.

La empresa constituye un núcleo de libertad que se refleja de manera importante en la sociedad a la que el estado cada vez reconoce mayor peso. Esta libertad debe ser fomentada y se manifiesta en la empresa al facilitar a todos sus componentes expresarse con más confianza, desarrollar su iniciativa, participar en la toma de decisiones y tener la oportunidad de realizarse plenamente.

En ella se toman muchos tipos de decisiones; entre las más importantes se encuentran aquellas que benefician grupos humanos ya que allí laboran individuos que ejercen una acción definida. Este grupo de personas al integrarse consti-

tuyen el sector obrero que día a día adquiere mayor importancia en la sociedad.

Es precisamente a este grupo y a su interrelación en el ámbito empresarial a los que se refiere este estudio.

2.2. LA PEQUEÑA EMPRESA

Se considera que la empresa cuando ocupa un cierto número de gentes reducido. Otros la definen como aquella que se desenvuelve en el mercado local. Más aún la pequeña empresa para algunas otras no es sino un establecimiento pequeño: La farmacia, la peluquería, la refaccionaria, la agencia de viajes, la ferretería, la tienda de ropa, etc.

Para establecer un pequeño criterio uniforme, a continuación se presentan algunas de las características más comunes.

1.- Gerencia Independiente (los gerentes suelen ser también los dueños).

2.- Capital y propiedad - el capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño grupo de personas.

3.- Mercado Local - El radio de acción de la pequeña empresa debe de ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.

4.- Tamaño Relativo - La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración de que es necesario fijar este patrón en términos relativos, ya que el tamaño de la empresa varía demasiado de un ramo a otro.

Actualmente no existe una definición adecuada de lo que se debe de considerar como pequeña empresa, habiendo varias acepciones y definiciones diferentes de instituciones públicas y privadas. Algunas las definen en base al personal, otras al capital, algunas más a las ventas, otras a los activos y otras más de acuerdo con el tipo de administración.

Si se pudiera convenir en ciertas clasificaciones

normales y simples, especialmente para facilitar las comparaciones tanto internacionales como internas, el beneficio sería mayor y se evitaría lo que Staley y Morse señalan: "No existe una forma que pueda considerarse universalmente como la mejor, para definir la pequeña empresa o los conceptos correlativos. Las definiciones estadísticas, administrativas y analíticas, deben ajustarse al medio ambiente y a los objetivos inmediatos".

Como se puede apreciar, estas definiciones de tipo cualitativo no dan una idea clara de lo que es la pequeña empresa. En México se han hecho esfuerzos considerables para definirla, siendo actualmente la más aceptada la de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que establece una clasificación en base al capital contable. La razón fundamental de esta clasificación es la de caracterizar y definir por separado a los distintos sectores de la industria, obedeciendo a que básicamente son distintos los problemas que afrontan y, por ende, las soluciones prácticas. El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) utiliza una clasificación muy similar a la de la Secretaría antes citada, que es en base al capital social definiendo como mediana y pequeña empresas a aquellas que poseen un capital contable entre los 5,000,000.00 y los 200,000,000.00.

Las que tienen un capital superior a esta cantidad están consideradas como grandes, y las que lo tienen inferior como empresas muy pequeñas o artesanales.

Definir a la pequeña empresa es problemático por los diversos indicadores que tienen que tomar en consideración, además de que en México no hay ningún estudio que trate sobre la pequeña empresa, ya que todos los existentes abarcan tanto a la pequeña como a la mediana empresa en un solo sector.

Como se puede ver, no hay un índice único del tamaño que sea realmente satisfactorio; además, es preferible recalcar las características funcionales de la pequeña industria que hacer una división entre pequeña y grande. A pesar de ello, se llegó a una definición en la cual intervienen tanto elementos cualitativos como cuantitativos, por lo que para efectos de esta investigación se deberá entender como pequeña empresa a:

Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente que no es dominante en la rama en que opera, con menos de 100 empleados, con ventas netas sean superiores a los 80 millones y no mayores a 1000 millones de pesos al año^{1/} donde existe un gran vínculo entre la propiedad y

^{1/} Diario Oficial, martes 10 de Diciembre de 1986, pág. 6.

la dirección y estrechos contactos personales.

2.3. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

Ya definida la pequeña empresa se puede analizar sus aspectos cualitativos. Para Christensen, no es válido creer que la pequeña empresa sea más que una imagen en miniatura de un negocio mayor, y que sus problemas sean los mismos, aunque en menos magnitud, que los de sus competidores mayores.^{2/}

Se está completamente de acuerdo con el autor, ya que la pequeña empresa tiene sus propios problemas, además que su tamaño hace más difícil la solución de problemas comunes a empresas grandes y pequeñas, ya que éstas últimas se encuentran más limitadas en sus recursos. Así pues, existen diferencias funcionales entre ambas, que hacen de las oportunidades y los problemas de los pequeños negocios algo especial.

Como cita Roland: "Una característica que debe observarse inmediatamente en los negocios pequeños es que casi siempre tienen un tipo de operación de todos los huevos en la misma canasta".^{3/}

^{2/} CHRISTENSEN C. Ronald. La sucesión en la dirección de empresas pequeñas.

^{3/} ROBINSON J. ROLAND. Financiero de la dinámica empresa pequeña.

Una empresa pequeña normalmente se concentra en una sola línea de actividades, opera en un solo lugar y tiene un solo administrador en lugar de un equipo de administradores.

Por otra parte, el pequeño comerciante u hombre de negocios se ve obligado a ser comprador, especialista en mercadeo, personal, finanzas, publicidad, etc. y como dijese Dickson: "está obligado a usar todo tipo de sombreros y la verdad es que algunos de ellos no le quedan muy bien".^{4/}

Aún a riesgo de exagerar, se puede decir que la pequeña empresa se caracteriza por la administración de un solo hombre; es decir, existe una relativa especialización en la administración.

En las pequeñas empresas encontramos un rasgo muy especial; existe un vínculo entre la propiedad y la dirección, o sea que el gerente es, en muchos casos, el propietario de la mayor parte del patrimonio de la compañía o tiene importante participación en ella, por esta razón, la independencia en la administración es una característica de todo negocio pequeño.

^{4/} DICKSON J. FRANKLYN. El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas.

"La dirección de la pequeña empresa se caracteriza por el aire de gran secreto que da a su situación, la publicidad de los datos de la situación financiera en un negocio pequeño es muy restringida, y eso en el caso improbable de que se dé".^{5/}

Los directores de empresas pequeñas suelen comprensiblemente preocuparse por mantener el control de su empresa, y, para alcanzar este objetivo, tratan de evitar se introduzcan extraños en los puestos directivos, siendo ellos quienes asumen la decisión de la mayor parte de los asuntos, ya sea importante o no.

Algo que sólo se vé en los pequeños negocios, es el carácter directo y personal de las relaciones entre el dirigente y sus subordinados. Esta relación se ve ilustrada en el siguiente párrafo de un texto de Christensen: "El mecánico del taller, el oficinista del muelle y el vendedor conocen al presidente".^{6/}

En este sentido, hay que considerar que la mayoría de las pequeñas empresas son dirigidas por personas que sólo

^{5/} CHRISTENSEN C. ROLAND. La sucesión en la dirección de empresas pequeñas.

^{6/} Obra citada.

creen en su experiencia y en su intuición.

En la mayoría de los casos, la pequeña empresa es el hombre y de éste depende el éxito o fracaso de la misma, también las más de las veces, el negocio es iniciado por personas que tienen experiencia en una sola función, generalmente la producción o la venta; pero, como cita Christensen: "Si bien el pequeño empresario apenas reconoce el papel tan importante que en una compañía juegan las directrices generales, éstas existen desde el momento en que una organización de negocios existe".^{2/}

Una de las características sobresalientes de la dirección de negocios pequeños, que la distingue de la dirección de las grandes corporaciones y compañías, es la relativa soledad del empresario, en comparación con la situación del administrador profesional de empresas.

La productividad promedio del trabajador es considerablemente menor en los establecimientos pequeños que en los grandes, lo que refleja una menor inversión de capital por trabajador, tecnología menos avanzada y administración menos eficiente.

^{2/} Ibid.

Otro párrafo que describe perfectamente el pensamiento del pequeño hombre de negocios y que refuerza lo anteriormente dicho, es el resultado de un estudio de "Dum & Bradstreet", efectuada a pequeños empresarios de todo índole en los Estados Unidos.

En dicho estudio se le preguntó si aceptarían ayuda de terceros. La mayoría (el 52%) respondieron que no querían consejos de nadie y afirmaron que los extraños abundaban en teorías, pero carecían de práctica.^{8/}

Los pequeños hombres de negocios tienen con frecuencia criterio estrecho. Como grupo, pueden ser menos capaces de percibir las amplias necesidades de desarrollo del país y menos deseos de adaptar nuevas formas de pensamiento que los grandes industriales que han tenido una exposición más amplia a las ideas modernas.

El pequeño empresario, normalmente, no se considera así mismo un ejecutivo que haya de dictaminar la política a seguir por su empresa, y ni siquiera repara en cuáles son las líneas generales de funcionamiento de ésta o de qué forma han

^{8/} Centro Regional de Ayuda Técnica. Factores de éxito y fracaso en la pequeña empresa. Pág. 5.

llegado a establecerse estas pautas. Normalmente, dirige la compañía a base de tratar los problemas que van surgiendo, sin preocuparse demasiado del impacto que una decisión individual puede ejercer sobre las directrices generales que la empresa pueda tener.^{9/}

Por definición, la independencia es una característica de todo negocio pequeño, aunque en algunos casos es de tener en cuenta que muchas empresas no son totalmente independientes de cierta vigilancia ejercida por parte de familiares y socios que le prestan su apoyo, y algunas veces por parte de acreedores ajenos a la empresa.

Por otra parte, en la pequeña empresa todo lo que sea trabajar por cuenta propia demuestra cierto grado de espíritu de empresa, de la disposición a correr un riesgo.

Otra peculiaridad de la pequeña empresa es que los factores personales, generalmente de índole no financiera, prevalecen sobre los motivos impersonales orientados a la obtención de beneficios.

Por lo tanto, ya que la pequeña empresa tiene ciertas

^{9/} Christensen C. Roland. La sucesión en la dirección de empresas pequeñas. Pág. 175.

características y problemas distintos de las de la grande, a pesar de la interdependencia mutua entre ambas, ha de concluirse que deben ser tratadas de manera distinta.

2.4. LA EMPRESA FAMILIAR

Cuando la visión, el espíritu emprendedor y la audacia de un hombre se conjugan con la oportunidad, surge en todas épocas el líder que construye, no sólo el líder carismático que arrastra a las multitudes en pos de sí con un objetivo político, sino también el que no requiere seguidores en multitud, el que integra equipos.

Es así como aparece el hombre que superando los peligros e incomodidades de las cosas en su estado natural, cambia su forma, condiciones y lugar en que se encuentran, utilizando todos sus recursos.

Ese líder ha existido en todos los tiempos, primero fue el más fuerte, después el más inteligente, luego el religioso y después el militar, político, conquistador, etc., para llegar en nuestros días a ser tipificado por casi únicamente cuatro: el religioso, el líder del sector social, el gobernante político y el empresario.

Las empresas surgen cuando el hombre con las caracte-

rísticas que le impone el momento histórico, económico, político y social, audazmente arriesga su tiempo, su talento, su trabajo y su dinero en un proyecto que le resulta un reto por sus características y por la posibilidad de obtener ganancias, prestigio, contribuir a la sociedad a través de impuestos, generando empleos y produciendo bienes o servicios de calidad.

La empresa familiar es piedra angular sobre la que se ha basado el desarrollo primario de los negocios, ya que son las principales fuentes generadoras de empleos, y de empresarios que con la amplia capacidad de riesgo han dado lugar a las grandes corporaciones.

En México las empresas medianas y pequeñas, son las más numerosas y las que más ocupación generan, encontrándose con una diversificación que apunta a un despegue vigoroso.

La gran mayoría de estas empresas son familiares, con giros industriales, comerciales, inmobiliarios, etc., que habiendo sido creadas para una sola actividad, su crecimiento y desarrollo les ha permitido a sus accionistas, constituir empresas filiales o subsidiarias, buscando complementarlas entre sí para el logro de sus objetivos.

La maquila entre compañías, producción de agregados, la elaboración de nuevos productos o similares es muy frecuen-

te, aprovechando el prestigio de la marca que se tiene en el mercado, o bien, por otra parte, tratan de consolidar la integración de su proceso productivo y la diversificación de riesgos.

Esto ha dado lugar a la creación de grupos familiares en los que normalmente, los accionistas tienen una participación mayoritaria proporcional en cada una de las empresas sin embargo, sucede que administrativamente y financieramente se manejan en forma independiente con las consecuencias y desventajas que ésto les representa.

Estas organizaciones sufren en sus etapas de crecimiento al igual que los seres humanos que las integran, diferentes crisis que en mayor o menor grado en los próximos años podrán poner en peligro más que nunca su permanencia en el mercado o ser utilizados como el pivote que las haga crecer a alturas no previstas antes.

Esa organización familiar formada de la manera descrita anteriormente, deberá ser analizada y evaluada en todo momento con la finalidad de saber quién es, cómo está y qué se puede esperar de ella.

Es sumamente importante saber si se trata de empresas jóvenes en número de años o si estamos hablando de empresas

maduras o viejas y con que tipo de personal.

Es igualmente indispensable analizar si la organización se identifica con la administración de su fundador, de sus hijos o de extraños y el grado de profesionalismo que tienen, asimismo el tamaño de la organización, el tipo de industrias y la tasa de crecimiento son otras variables que influyen en el desarrollo de las empresas particularmente cuando son familiares.

En el caso de las empresas familiares, se señala sin que ésto sea definitivo y general, que se presentan una serie de debilidades que hacen más difícil su desarrollo, eficiencia y productividad, sin embargo, también presentan fuerzas positivas que de ser utilizadas adecuadamente, pueden promover su desarrollo y crecimiento.

Dependiendo de la etapa de crecimiento y del tipo de administración con que nos encontremos, las fuerzas y las debilidades que se señalan a continuación se dan en mayor o menor grado dentro de la estructura familiar de las empresas.

Las debilidades que se presentan en las empresas familiares han sido divididas en financieras, administrativas y fiscales.

DEBILIDADES FINANCIERAS

Desaprovechamiento de capital invertido en las empresas que integran el grupo para la obtención de recursos propios y ajenos.

No se elaboran estados financieros por lo que los dueños de las empresas no pueden conocer el rendimiento real de su inversión.

La resolución de los créditos bancarios se basa más en el patrimonio y prestigio de la familia, que en las cifras de los estados financieros o demás elementos de juicio que deben integrarse para su trámite.

DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS

Pobre administración de utilidades debido a que muchas veces se mezclan los intereses y negocios personales del propietario con los de la empresa, por lo que no puede conocerse con exactitud los resultados que se obtienen.

Diversificación de la inversión al tener los accionistas una participación mayoritaria proporcional en cada una de las empresas, lo que dificulta el control en su manejo.

La inseguridad y desconfianza no permite la contratación de profesionales experimentados ajenos a la familia, que apoyen y proyecten mejor las diferentes áreas administrativas y financieras.

El favoritismo de los dueños de la empresa hacia sus familiares, lo que conduce a que éstos ocupen los puestos más importantes dentro de la empresa, sin que se tome en cuenta la capacidad profesional de algún otro ejecutivo, provocando que en ocasiones se tomen decisiones erróneas por falta de preparación de la familia.

La inexistencia de normas y políticas bien estructuradas que impiden darle solidez plena a toda la organización.

Los sistemas de información son deficientes, por lo tanto impiden la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctivas con oportunidad.

Los intereses del propietario o la familia son muchas veces distintos a los de la empresa, originando con ello que se desvirtúe el verdadero objetivo y finalidad de la misma.

Si la administración es deficiente no puede modificarse, ya que generalmente esta función es desarrollada por el dueño o sus familiares.

Se abandona la planeación a la visión del dueño o familiares con la consiguiente pérdida de oportunidades.

Demasiada identificación con los intereses familiares puede impedir que una compañía se beneficie con los nuevos acontecimientos en el mercado, ya que cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial o una función determinada, la empresa puede ser muy vulnerable a los cambios del mercado.

DEBILIDADES FISCALES

La falta de comprensión de las leyes fiscales, las que se han hecho tan complicadas durante los últimos años, lo cual conduce a:

Una mala aplicación en el pago justo de los impuestos
y:

Que las ventajas que proporcionan las leyes fiscales no puedan ser aprovechadas.

Lo antes expuesto, no significa desde luego que solamente existan inconvenientes y desventajas en las empresas familiares, no debemos olvidar que las grandes corporaciones en nuestro país empezaron constituidas como tales y un gran número de estas trabajan en forma por demás eficiente.

Sin embargo, debemos observar que existe una serie de fuerzas positivas en estas organizaciones que de ser utilizadas adecuadamente no sólo alimentan sino que, verdaderamente pueden promover su desarrollo y crecimiento.

FUERZAS DENTRO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

- EL ORGULLO FAMILIAR

Este aspecto que indica una gran identidad con el nombre de la empresa o el apellido de la familia, es un factor de fuerza y seguridad que llega en ocasiones a crear inclusive solidez en el mercado que va más allá de lo que es el marco jurídico y que hace que la valiosa reputación que se tiene, se mantenga.

- LA LEALTAD DE LOS EMPLEADOS

Aquí tenemos dos enfoques: el ejecutivo emparentado y el no emparentado.

Si se considera que ambos pueden tener talento, la permanencia en la empresa del emparentado será fácil de manejar contra las tentaciones del mercado y ofertas externas importantes, ya que por motivos de ese parentesco se asegura la lealtad, el problema surge cuando no tiene talento y es ambicioso, porque entonces perjudica y es difícil eliminarlo. Por lo que toca al ejecutivo con talento, si se le sabe motivar y verdaderamente crear un futuro, será fácil de arraigar por todas las ventajas de ambiente más personal y humano que se respira en ese tipo de empresas.

- ACCIONISTAS PERMANENTES

Debido a que el empresario fundador siente una profunda identidad y cariño por el medio en que se desarrolló, resiste fácilmente cualquier oferta de compra de acciones y con ello aseguran continuidad y visión a largo plazo en la empresa y sus políticas.

Este factor también es importante debido a que su conocimiento del mercado y de su producto es muy profundo, lo que le permite a la empresa moverse con mayor facilidad.

Por todo lo anteriormente expuesto se puede decir que es indispensable que los accionistas familiares tengan claramente establecido que las debilidades aparentes, pueden

convertirse en fuerzas cuando:

La familia comprende que sus objetivos personales puedan ser realizados solamente por el éxito de la empresa a largo plazo.

Los ejecutivos de la familia estén dispuestos a establecer política y restricciones formales para asegurarse de que la participación familiar está limitada en la medida de su contribución a la empresa.

Es básico que se maneja adecuadamente el favoritismo en estas empresas y por lo tanto, deben establecerse claramente cuáles son las prerrogativas tradicionales y cuáles pertenecen a la empresa. La carrera de los parientes debe basarse en la competencia, el parentesco puede meterlo en la empresa, pero el resto dependerá de su contribución a ésta.

2.5. ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

Buscaremos, ante todo, qué elementos son los que integran o componen una empresa; de qué está compuesta; qué cosas puede abarcar.

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

A. BIENES MATERIALES

a) Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

b) Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, v. gr.: madera, hierro, etc.; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción v. gr.: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los productores terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay

imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, v. gr.: para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

c) Dinero: Toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

B. HOMBRES

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.

b) Existen además los supervisores, cuya misión

fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C. SISTEMAS

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas

de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

2.5.1. Recursos Humanos

Representan el factor más importante para el desarrollo de la administración.

El hombre es el elemento eminentemente activo y de mayor dignidad dentro de la empresa. La complejidad en el desempeño de sus funciones, así como la resolución de problemas que se presenten, dan origen a una mayor división del trabajo.

A continuación se presentan los principales grupos de trabajo que existen dentro de una empresa:

a) Obreros. Su trabajo es generalmente manual y de acuerdo con sus conocimientos se les clasifica en calificados o no calificados.

b) Supervisores. Su función es vigilar que se cumplan los planes y órdenes establecidos.

c) Técnicos. Aquellos que se dedican a la innovación de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos. Son los encargados de la administración de la empresa.

e) Directores. Son aquellas personas cuya función es la de que se cumplan los objetivos y políticas ya establecidos.

f) Accionistas. Son aquellos que fijan los objetivos y políticas, aprueban los planes generales y revisan los resultados finales.

La división anterior se da porque es sumamente difícil que una sola persona pueda atender todos los asuntos que se presentan en la empresa, debido a lo cual surge la delegación de autoridad.

En las primeras fases de desarrollo de una empresa, las actividades del área de personal estarán dispersas en diferentes departamentos; éstas actividades de servicio no

se encontrarán por lo tanto, unificadas en un órgano, lo cual ocasionará que éstas no se desarrollen con toda efectividad deseada.

Es indudable que cada departamento en estas primeras fases, tendrá que resolver sus necesidades de reclutamiento, selección y contratación de personal.

"A medida que la empresa crece y se va desarrollando, se va haciendo necesario unificar todas las actividades referentes al personal bajo la dirección de un especialista, y ésto se logra agrupándolas en un órgano que en este caso sería el Departamento de Recursos Humanos"^{10/}.

"En la organización de personal se representan 3 instrumentos de enorme importancia que condicionan el conjunto del proceso organizativo y determinan los resultados. Se trata de:

1. Las Relaciones
2. Las Comunicaciones
3. Las Técnicas"^{11/}

^{10/} Morales Mier, Enrique. La Importancia del Departamento de Personal dentro de la Organización, pág. 25.

^{11/} Ettinger, Karl E. Op. cit., pág. 220.

1. Las relaciones en la empresa se pueden clasificar en:

a) Relaciones con el personal; son las existentes entre la dirección y el personal.

b) Relaciones industriales; son las comprendidas entre el empresario y su representante y el de los trabajadores.

c) Relaciones públicas; son las relaciones con entidades externas y con la comunidad.

2. La comunicación en la empresa puede ser:

a) Formal, en base a la estructura de la empresa.

b) Informal, fuera de la estructura de la empresa.

3. Las técnicas: Son la mayor ayuda a la acción organizativa; en el campo de personal estas técnicas constituyen la parte más sobresaliente de su actividad.

Dichas técnicas son:

1. Las de reclutamiento y selección

2. Las de adiestramiento y formación

3. Las retributivas en base a la valoración de tareas
4. Las de análisis del trabajo
5. Las de valoración de méritos
6. Las de asistencia dentro y fuera del trabajo

Las técnicas son herramientas de gran ayuda para el logro de los objetivos.

"Conseguir los objetivos significa transformar una serie de situaciones dadas y medios disponibles, en resultados previamente fijados, en preparar una serie de recursos y aplicarlos a una actividad que nos llevará al objetivo".

Para llegar a obtener una buena organización de personal es necesario seguir la secuencia de etapas del proceso administrativo, ya que éstas deben estar ligadas para llegar a formar un sistema administrativo.

2.5.2. Recursos Materiales

En íntima relación a los recursos humanos están los recursos materiales, en primer lugar existe una necesidad de recursos monetarios o sea el efectivo, mediante el cual adquiriremos los recursos materiales secundarios ver cuadro, -- pág. 43.

La estructura financiera de una empresa está formada

por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también por el dinero prestado por terceros.

En el caso de empresa de nueva creación, debe calcularse el posible monto de la estructura financiera para evitar faltantes que dificulten las operaciones de la empresa.

Dentro de la empresa se pueden considerar como bienes materiales: los activos fijos, los inventarios y el efectivo.

Se entiende por activo fijo o de inversiones permanentes las propiedades que no se destinan a la especulación o venta sino al uso dentro del negocio, por lo que no generan beneficios directos, como son los terrenos, edificios e instalaciones que se utilizan para la labor productiva; la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos que son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y amplían más al detalle la acción de la maquinaria.

"El rubro de inventarios lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de opera-

ciones" 12/. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

Toda empresa necesita cierto efectivo que es lo que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes. Además la empresa posee, como representación del valor de todos sus bienes, un capital constituido por valores y acciones y un pasivo a corto plazo y por obligaciones.

BIENES MATERIALES

RECURSOS ACTIVOS		RECURSOS PASIVOS		
Para hacer negocio	{	Efectivo	{ <u>Corto Plazo</u> Proveedores Acreedores	3ras. Personas ajenas al negocio.
	}	Inventarios		
			{ <u>Largo Plazo</u> Obligaciones	
Para entrar en el negocio	{	Activo Fijo		{ Inversión Inicial
	}			

2.5.3. Recursos Técnicos

Son los sistemas o procedimientos utilizados, en los diferentes departamentos de la empresa. Unas de las armas

12/ Principios de Contabilidad. Boletín C4. Inventarios, pág. 3, párrafo 7.

técnicas utilizadas por la administración son: los organigramas, que muestran la estructura formal de una empresa, división de la autoridad y la responsabilidad dentro de la compañía. Además indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o personas mediante una representación gráfica.

Los manuales de políticas. La empresa requiere de políticas departamentales, las que ayudan a interrelacionar los diferentes segmentos de la compañía, con la seguridad de que pueden conocerse los límites de actuación así como las posibles reacciones. Entendemos por política en términos administrativos como un curso de acción a seguir, o lineamiento general para tratar un aspecto determinado. Debe estar bien determinada y perfectamente bien definida. El conjunto de políticas puede formar un manual que llamaremos manual general para toda la empresa, pero integrado por las políticas de cada departamento de la compañía.

Algunas otras de las herramientas técnicas de que se vale la administración moderna son el análisis y evaluación de puestos y los sistemas de contabilidad.

CAPITULO III
ORGANIZACION

3.1 GENERALIDADES E IMPORTANCIA.

Es una verdad aceptada y sin reserva alguna, el que las Organizaciones representen una fuerza básica y fundamental en la determinación del curso de acción a seguir durante toda nuestra existencia, sin embargo, son pocas las personas que reconocen el punto hasta el cual las Organizaciones conforman nuestra conducta.

La organización es la base o fundamento sobre el cual está construida toda la Estructura Administrativa, sin embargo, existe una gran diversidad de opiniones acerca de la naturaleza de la Organización y peor es la concordancia acerca del trabajo específico que se deberá lograr durante el proceso de Organizar.

•Es necesario conocer perfectamente cuál es el trabajo que engloba el concepto de Organización.

Se puede mencionar que la importancia básica de la Organización es bastante más que una serie de cartas, reportes y diagramas limpios y simétricos.

Una Organización diseñada y balanceada facilita tanto la administración como la operación de la Empresa.

El trabajo Administrativo se encontrará con la certeza y la continuidad sólo si está construido en cada uno de los puntos gerenciales y grupos funcionales apropiados que proveen a los administradores la capacidad de administrar. La administración queda únicamente por instintos o corazonadas, es ya una ciencia incompleta.

Se puede considerar al plan de Organización sea si mismo como un método delegativo de autoridad, ya que libera a los ejecutivos, permitiéndoles concentrar su atención en la planeación programación y coordinación de sus unidades.

Los nuevos desarrollos tecnológicos, como el procesamiento electrónico de datos, incrementan la necesidad de apoyarse en estructuras organizacionales más adecuadas que sean capaces de acomodar a estos nuevos elementos.

La organización es necesaria siempre que dos o más personas deban cambiar sus esfuerzos hacia el mismo objetivo.

3.2 CONCEPTO.

Como es sabido, la obtención de eficiencia se puede lograr con el ordenamiento y coordinación de los recursos con los que; cuenta un grupo social, esta actividad corresponde a la etapa segundo elemento del Proceso Administrativo denomi-

nado: "ORGANIZACION".

Por lo general, la organización es la función que se ejecuta después de la planeación, es decir, una vez que se sabe lo que se quiere hacer (los objetivos que se pretenden alcanzar) es necesario determinar "cómo hacerlo", lo cual, sólo es posible a través de la organización.

Organizar determina la forma mediante la cual puede alcanzarse los objetivos concebidos en la planeación.

La palabra organización tiene tres significados distintos: uno el que se refiere a su etimología, proviene del griego organón, que significa instrumento; otra, que se refiere a una organización como una entidad o grupo social en sí misma, y el tercero, que se refiere a la organización como proceso.

3.3 DEFINICION

Múltiple y variadas definiciones se nos han dado de organización. Dentro de las definiciones de los más importantes tratadistas de la Administración, tenemos las siguientes:

José Antonio Fernández Arena: "Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito

que persigue es establecer una relación entre trabajo (incluyendo sus herramientas y su localización), y el personal que lo debe ejecutar". 1/

Agustín Reyes Ponce: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". 2/

George R. Terry: "Organización es el establecimiento de las relaciones de conducta ante trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionadas para que el grupo trabaje unido en forma eficiente". 3/

Koontz y O'Donnell: "Organización es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de un ejecutivo, con la autoridad necesaria para administrar estas actividades". 4/

1/ José Fernández Arena, El proceso administrativo pag. 136.

2/ Agustín Reyes Ponce, Admon. de Empresa tomo 1 y 11 pag 212.

3/ George R. Terry, Principios de Admon. pag. 338.

4/ Koontz y O'Donnell, Curso de Admon. Moderna pag. 236.

Lo anterior nos dice que la organización consiste en:

a) La agrupación de actividades necesarias para el buen funcionamiento de una empresa y para el logro de sus objetivos;

b) Asignación y distribución de dichas actividades a los miembros que integran la organización;

c) Definiendo la responsabilidad de cada individuo, determinar la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus deberes, y;

d) Establecer la interrelación de las diversas responsabilidades.

Podemos afirmar entonces que: "LA ORGANIZACION ES LA FUNCION QUE TIENE POR OBJETO EL DEFINIR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA Y ESTABLECER LA ESTRUCTURA ADECUADA QUE DETERMINE QUIEN REALIZARA Y COMO LLEVARA A CABO DICHAS FUNCIONES".

3.4 ORGANIZACION FORMAL.

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas trabau

jar conjuntamente en forma eficiente.

Cada miembro, dentro de la organización formal, puede contribuir de manera más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce de manera específica cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

La organización formal de la empresa tiene como objetivos los siguientes:

1. Permitir al administrador, la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficaz y con el mínimo esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.

2. Eliminar duplicidad de trabajo.

3. Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y autoridad adecuadas, para la ejecución eficiente de sus tareas y que cada persona dentro de la organización formal, sepa de quién depende y quienes dependen de él.

4. Una buena organización permite establecer adecuados canales de comunicación para que los objetivos y las polí-

ticas establecidas, se logran de manera más eficaz en todos los niveles de la organización.

"No existe nada relacionado con la organización formal que sea inflexible, al contrario, si el administrador ha de organizar bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cuál la ejecución individual, tanto presente como futura, contribuya a las metas del grupo". 5/

En base a los cuatro puntos mencionados, "la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar responsabilidad y autoridad a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación". 6/

La organización formal se presenta en organigramas por medio de los cuales se representa la estructura oficial de la empresa; como complemento a estos, están los manuales, de organización que definen por escrito la organización de la compañía, con el fin de corroborar que las responsabilidades

5/ Koontz O'Donnell. Curso de Admon. Moderna. pag. 302.

6/ Gómez Ceja Guillermo. Planeación, Organización de Empresas pag. 200.

de todos sean comprendidos.

3.5 ORGANIZACION INFORMAL.

Bernard consideraba como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados del grupo. Este tipo de organización no aparece en una carta organizacional u organigrama.

"La organización informal es el resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal". ^{7/}

Dentro de la organización existe el influjo de las presiones informales. Es bien sabido que una organización está integrada por pequeños grupos formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido de manera formal. La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación, puede alterar gravemente la productividad y la cooperación.

^{7/} Jiménez Castro W. Introducción al Estudio de la teoría administrativa pag. 20.

Lo irracional de los arreglos informales de grupos, suele ser superior a lo racional de la estructuración formal de la organización, en lo tocante a eficiencia y moral de trabajo.

"Por estas razones, la planificación de organización debe tener en cuenta los arreglos informales de organización.

Esto se puede hacer poniendo sobre la carta de organización formal las relaciones existentes o informales", 8/

Los grupos informales tienden, a ser grupos formales y permanentes a causa de los intereses, similitud en el trabajo y ubicación física. "La duración de estos grupos debe ser reconocida por el gerente. Nada puede destruirlos, ya que la misma acción de agrupar a la gente para que trabaje unida hacia un objetivo común, dá origen a estos grupos informales. Está en la naturaleza del comportamiento humano y en el de la organización. Entonces, lógicamente, el gerente debe utilizarlos y trabajar con los grupos informales, puesto que forman parte de la organización total. Las relaciones de trabajo con los grupos informales, idealmente deben dar como

8/ Dale Ernest. Como Planear y establecer la Organización de una empresa. pag. 42.

resultado recíprocas modificaciones de los puntos de vista iniciales, tanto de la administración formal, como de los grupos informales",^{9/}

El manejo eficiente de los grupos informales se hace necesario con el fin de encausarlos, de la manera más útil posible, a coincidir con los objetivos de la empresa, y evitar conflictos. Guillermo Gómez Ceja, en su libro Planeación y Organización de Empresas, afirma que la organización informal se observa en cinco niveles diferentes:

1. La organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.

2. La organización informal constituida por grupos mayores de opinión o de presión, sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tienen como rasgo característico el ser eventuales.

3. Grupos informales formados y fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente. Ejemplo: camarillas o palomillas.

^{9/} Terry George. Principios de Administración pag. 348.

4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionadas íntimamente y miembros a su vez de camarillas o palomillas.

5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

3.6 PRINCIPIOS BASICOS DE ORGANIZACION.

Existen diversos criterios para la clasificación de los principios de organización, hay autores que afirman que son 6, otros identifican hasta 13.

Para efectos de esta investigación están las propuestas por Henry Fayol, mismos que intervienen en la Organización destacan:

a) PRINCIPIO-OBJETIVO

La organización debe coadyuvar de una forma u otra a lograr el objetivo propuesto, los objetivos orientan e indican el curso que debe seguir un dirigente para organizar y concentrar los esfuerzos en las operaciones.

b) PRINCIPIO-ESPECIALIZACION.

Entre más se divida el trabajo asignado a cada empleado se manifiesta una actividad mas limitada, de ésta manera, se obtendrá mayor eficiencia y destreza. Esto es, que por medio de la división del trabajo se produce una mayor especialización, con ello, se obtiene mayor precisión, profundidad de conocimiento y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada actividad, como resultado material de la limitación humana, es imposible, en la actualidad, que una mente pueda abarcarlo todo, por ello, cuanto menor sea el campo de acción a que se dedique una persona, mayor será la eficiencia que obtendrá en su trabajo.

c) PRINCIPIO-UNIDAD DE MANDO.

Para cada función debe existir un solo jefe; es esencial que para el buen funcionamiento y la eficiencia que exige la organización, el subordinado solamente exponga los resultados de su trabajo a un jefe.

d) PRINCIPIO-UNIDAD DE DIRECCION.

Deberá existir un plan y una autoridad para cada grupo de actividades. Toda persona que dirige debe delegar

autoridad de acuerdo a las actividades que se le haya asignado.

e) PRINCIPIO DE COORDINACION.

Todos los elementos humanos deberán coordinar sus esfuerzos para lograr una meta común, combinando adecuadamente sus actividades para asegurar el éxito del objetivo predeterminado.

f) PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Toda persona deberá tener suficiente autoridad de acuerdo a sus funciones, para poder cumplir con la responsabilidad que ha contraído.

g) PRINCIPIO DE DELEGACION.

Toda delegación debe ser precisa y clara. De acuerdo a la interpretación, se obtienen los resultados previstos.

h) PRINCIPIO DE TRAMO DE CONTROL.

Ningún jefe deberá tener más de un determinado número de subordinados. Este deberá ser congruente con el tramo de control que exijan las circunstancias.

i) PRINCIPIO DE EQUILIBRIO.

Todas las funciones de una organización deben guardar un equilibrio jerárquico, sin descuidar algunas a expensas de otras.

j) PRINCIPIO DE DISCIPLINA.

Los convenios entre una institución y sus empleados, exigen obediencia, atención, energía, actitudes y señales de respeto. La disciplina debe existir en todos los niveles del organismo.

k) PRINCIPIO DE ESTABILIDAD.

Una institución necesita de la permanencia del empleado en sus oficinas. Una persona para adaptarse al puesto necesita tiempo, ya que las situaciones y el ambiente, al principio le serán desconocidos.

3.7 TIPOS DE ORGANIZACION

Cuando una organización crece y se va haciendo cada vez más complicada, resulta difícil que una sola persona esté presente en todas las relaciones que existen en ella, entre las personas que están dentro de la empresa; de ahí la enorme

utilidad que tiene el construir esquemas de organización que nos muestran las líneas de responsabilidad y control. La realización de estos esquemas se ve facilitada por una comprensión clara de los tipos básicos de la estructura organizativa.

Existen cuatro tipos de sistemas de organización, que son los siguientes:

1. Lineal
2. Funcional o de Taylor
3. Lineal y Staff
4. Comités

A continuación se procederá a explicar cada uno de estos sistemas, señalando sus características, ventajas y desventajas.

3.7.1 Sistema Lineal de Organización.

Varios autores coinciden que éste tipo de organización se caracteriza por establecer una línea directa de mando y de responsabilidad entre los diferentes jefes, de tal manera, que cada uno de ellos recibe órdenes de su superior, con la obligación de llevarlas a cabo mediante instrucciones precisas a sus subordinados.

La línea de mando en éste tipo de organización, es siempre descendente, en tanto que la línea de responsabilidad es ascendente. La responsabilidad se hace efectiva en sentido inverso. Cada funcionario en la organización reporta directamente a su jefe inmediato superior.

Se señalan como ventajas las siguientes:

1. Es un tipo de organización muy sencillo, fácil de entender por todos los individuos que participan en ella.

2. Divide todo con claridad, tanto la autoridad como la responsabilidad, evitando conflictos.

3. Este tipo de organización es sumamente estable. Sus cuadros de mando no cambian con facilidad.

4. Favorece una actuación rápida. Las órdenes e instrucciones se transmiten con rapidez, de igual manera son ejecutadas.

5. Favorece el mantenimiento de la disciplina.

Se considera que se puede añadir como punto adicional a la opinión de estos autores, como otra ventaja, que resulta ser más útil y fácil en la pequeña empresa, materia de esta investigación.

Como desventajas también varios autores coinciden en señalar las siguientes:

1. Este sistema de organización común y rígida, no tiene flexibilidad para futuras expansiones.

2. Debido al control directo que tiene todo jefe con sus subordinados, puede vicitarse y hacerse arbitrario en el trato con su personal.

3. Se carece de especialización.

4. Los supervisores ofrecen marcada resistencia a los cambios y progresos.

5. Los jefes que ocupan posiciones clave, se encuentran casi siempre sobrecargados de trabajo.

6. La falta temporal o definitiva de uno o dos hombres en los puestos de mando, ocasiona trastornos a la organización.

3.7.2 Sistema de Organización Funcional.

Este sistema se organiza específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división

del trabajo de las labores de una empresa. Consiste, básicamente, en descomponer el trabajo de un empleado o supervisor en varias operaciones simples, para que cada una fuera ejecutada por un individuo.

Al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquellos conforme al pensamiento o a los propósitos de la empresa.

Cuando Frederick W. Taylor elaboró su sistema de organización en 1910, el supervisor de línea ejecutaba por lo general ocho funciones distintas. Taylor propuso que este trabajo se llevara a cabo por ocho supervisores, teniendo cada uno una operación diferente; las actividades subdivididas eran:

1. Tomar tiempos y determinar costos de mano de obra.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.

5. Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales.
6. Dar adiestramiento.
7. Comprobar la calidad del trabajo ejecutado.
8. Cuidar el mantenimiento y la reparación.

VENTAJAS:

1. Este sistema se basa en la especialización y uso máximo de la división del trabajo, buscando la mayor eficiencia del trabajo a través de la especialización.

2. La subdivisión del trabajo, está planeada científicamente, descomponiendo un trabajo complicado en varias funciones simples.

3. El trabajo intelectual es de efectos rápidos en la instalación de un proceso nuevo.

Se puede añadir como un 4o. punto además de lo anterior:

4. El problema de la capacitación del personal se simplifica por la división del trabajo entre individuos que realizan tareas especializadas.

DESVENTAJAS:

1. Es extremadamente confuso para los empleados tener que ser responsables ante más de un supervisor al mismo nivel.

2. En consecuencia, se debilita el control de las operaciones y es más difícil de mantener la disciplina.

3. La supervisión de funciones puede provocar fricciones entre el personal.

4. Existe dificultad en determinar la extensión de la autoridad y responsabilidad de cada individuo.

5. El tipo de control dividido de este sistema, hará frecuentemente más lenta la producción, en vez de acelerarla.

Se puede añadir:

6. La iniciativa personal de cada supervisor está bastante reducida.

3.7.3 Sistema de Organización Líncal y Staff.

Este tipo de organización es un derivado del tipo de línea, en cuanto a que cada uno de los trabajadores rinde cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de líneas y asesoría o staff existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no quiere decir que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos y opiniones y no pueden dar ordenes, ya que éstas provienen de la línea.

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos anteriores:

a) De la organización formal conserva la autoridad y la responsabilidad íntegramente transmitida a través de un sólo jefe para cada función.

b) Pero esta autoridad de línea recibe para cada función, asesoramiento y servicio técnico de un grupo de especialistas.

VENTAJAS:

1. Una ventaja aparente de esta estructura, es que

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

consigue una división satisfactoria del trabajo sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control, consiguiendo una flexibilidad mayor que en la organización lineal.

2. Está fincado en una especialización de funciones debidamente planeada.

3. Proporciona conocimientos especializados a los jefes de línea.

4. Delimita la responsabilidad y la unidad de mando

DESVENTAJAS:

1. En ocasiones se confunden los campos técnicos asesores y los ejecutivos de línea.

2. Por falta de comprensión del papel que desempeñan los cuerpos de asesoramiento, existe la tendencia a nulificar su actividad.

3. Sucede que las recomendaciones de los asesores al pasar por la organización de línea, puedan interpretarse mal.

4. Los ejecutivos de línea creen con frecuencia

que la intervención de los asesores les resta autoridad ante sus subordinados.

3.7.4 Tipos de Comité.

El sistema de organización por comités da origen al:

Comité Directivo: Cuerpo que representa a los acuerdos que toma; es decir, son los que se integran para cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

Comité de Vigilancia: Cuerpo de confianza cuyos miembros son designados por un gerente o por una asamblea, para verificar las labores de funcionarios o empleados de una empresa.

Comité Consultivo: Cuerpo de técnicos especialistas que emite dictámenes sobre los asuntos que le son consultados a autoridades o ejecutivos; por lo regular no tienen responsabilidad en las decisiones de esas autoridades o ejecutivos.

Comité Deliberativo: Tiene como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

Ventajas de la Organización por Comité

"Tiene la ventaja de permitir la participación de varias personas en la realización de la política del negocio y de las decisiones del funcionamiento. La ventaja será aún mayor, si el comité está compuesto por personas que más tarde tendrán la responsabilidad directa de la realización del trabajo; asimismo, la decisión que combina las opiniones de varias personas será mejor que la adoptada por un solo individuo. Ciertamente las decisiones tomadas por un comité evitan el elemento personal que está siempre unido a la decisión tomada por una sola persona". ^{10/}

^{10/} Robinson Hall. Organización y Administración de negocios pag. 85.

Desventajas:

Dentro de las desventajas de un comité, es que es más difícil ponerse de acuerdo cuando existe la opinión de muchas personas y más cuando cada quien tiene argumentos válidos para su conveniencia.

3.8 DIVISION DEL TRABAJO.

La división del trabajo nace al sentirse el hombre insuficiente para hacer algo, y para llevarlo a cabo se reúne con sus semejantes para realizar en común lo que en lo individual sería incapaz de conseguir, esta necesidad del hombre como ser social, presenta una mayor complejidad en la época moderna, y exige la aplicación de principios o técnicas.

3.8.1 Principios sobre la División del Trabajo.

Las actividades totales de la empresa deben dividirse y agruparse de acuerdo con los objetivos de la misma, de manera que la organización esté constituida en razón de las funciones básicas que se requieren para cumplirlas.

Las funciones deben distribuirse de tal manera que se evite su duplicación.

Debe cuidarse que todas las actividades estén debidamente supervisadas.

El agrupamiento de actividades debe facilitar la especialización para un desempeño más profesional y eficiente.

Todas las necesidades necesarias deben quedar específica y previamente indicadas.

El agrupamiento de tareas debe ser homogéneo, basándose en la naturaleza propia del trabajo y en los requerimientos de habilidades, conocimientos y técnicas necesarias para su ejecución.

Las actividades deben agruparse en el departamento que las use con mayor frecuencia, o en el que esté mejor preparado para desarrollarlas.

La división del trabajo es:

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo, es necesario tomar en cuenta

los siguientes pasos:

- A. Jerarquización.
- B. Departamentalización
- C. Descripción de funciones, actividades y obligaciones.

3.8.2 Jerarquización.

La palabra jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca) que significa superior y principal dentro de la jerarquía eclesiástica.

Este término fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la Iglesia, que constaba de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo, jerarquización se entiende como "La disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia".

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estruc-

tura de la empresa, por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

La división vertical del trabajo establece la jerarquía y el número de niveles en la organización. Esta jerarquía sienta las bases de comunicación y estructura de la autoridad. En las organizaciones de empresas existen diferenciaciones verticales típicas de posiciones que van desde empleados por hora a supervisores de primera línea, gerentes intermedios, y altos ejecutivos. Estos niveles están bien definidos, con diferencias principales en cuanto a funciones y status para las diversas posiciones.

Existen recompensas considerables al ir subiendo de nivel en la jerarquía. En la dimensión vertical, la posición frecuente determina la autoridad e influencia, privilegio, status, y gratificaciones de las que goza el encargado de tal puesto o posición.

Teóricamente, mientras más alto se esté en la jerarquía vertical las consideraciones son más amplias, y las decisiones, más estratégicas.

El efecto que tiene la diferenciación vertical de actividades es la creación de la pirámide organizacional.

Mientras cada superior tenga más de un subordinado que le reporte, la organización tiende a ampliarse o extenderse.

Reglas:

- Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser mínimos e indispensables.

- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

3.8.3 Departamentalización.

Si no fuera por la posibilidad de dividir en departamentos a una empresa, se limitaría su crecimiento ya que existe un tope en cuanto al número de subordinados que se puedan supervisar directamente.

"La departamentalización consiste en dividir el trabajo de la organización en unidades o departamentos semiautónomos". Esto trae como consecuencia el delineamiento de las responsabilidades ejecutivas y el agrupamiento de actividades

operativas.

3.8.3.1 Criterios tradicionales para la departamentalización

a) Departamentalización por función:

Con base en tipos de trabajo que requieren y justifiquen una clara especialización. Se establece de este modo competencia y responsabilidad para tomar decisiones en un área de trabajo determinada, fijando límites jurisdiccionales. Puede decirse que las empresas en mayor o menor proporción siguen este criterio para distinguir las funciones administrativas fundamentales: producción, ventas, finanzas, personal, contraloría, etc.

b) Departamentalización por producto:

Las actividades se pueden distinguir y agrupar en razón de las principales líneas de producción o servicios que ofrecen al mercado. Esta estructura ofrece la ventaja de reunir y coordinar en un lugar o bajo una misma jefatura las actividades requeridas para un producto o servicio determinado, proporciona una base para la descentralización, y facilita un mejor control interno.

Aun empresas monopductoras, han encontrado ventajas

al seccionar el producto o servicio en sus principales partes, y crear unidades orgánicas para cada una de ellas.

c) Departamentalización territorial:

Las demarcaciones geográficas sirven también como criterio cuando las divisiones y consecuentes agrupaciones se hacen por regiones. Este es un tipo de estructura para las empresas que sirven a clientes en la escala nacional o internacional.

Algunas veces las áreas de producción deben unirse a los centros productores de materias primas o ubicarse para servir mejor a la clientela, evitando retardos en el servicio, o costos por transportes, estableciendo sus plantas en los puntos estratégicos de consumo.

Las ventas de contacto directo con el consumidor, es una de las funciones que más se ha dividido por distrito territoriales y económicos, ganando con esta descentralización una mayor parte del mercado real, y trabajando con mayor eficiencia en la conquista de mercados potenciales.

d) Departamentalización por clientes:

Esta división y agrupamiento de actividades está fundado en los diferentes tipos de unidades sociales, para cumplir mejor los requerimientos de grupos definidos de clientes.

Este tipo de departamentalización es más frecuente en las actividades de ventas.

e) **Departamentalización por procesos o equipos:**

La división y agrupamiento de actividades, es frecuentemente usado en los bajos niveles de la organización manufacturera teniendo como propósito obtener ventajas económicas.

La disposición departamental por diversas operaciones de un proceso es frecuentemente exigida por la naturaleza del equipo.

3.8.4 Descripción de Funciones, Actividades y Obligaciones.

Después de haber establecido los niveles y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución de trabajo o cuadro de distribución de actividades.

3.9. AUTORIDAD

"La facultad de mandar y el derecho a hacerse obedecer. Ello implica, desde luego: la facultad de tomar decisiones que conduzcan al logro de los objetivos planeados". 11/

"La autoridad es considerada por muchos como la facultad o el derecho de actuar, de mandar o de exigir acción a otros. En administración se puede considerar como la facultad, por parte de quién tiene la autoridad, para exigir que otros emprendan acciones que se consideren apropiadas para el logro de un objetivo pre-determinado. En la autoridad está implícita la facultad para tomar decisiones y ver que éstas se lleven a cabo". 12/

"Poder legal o legítimo, un derecho a mandar o a actuar. Aplicada a la actividad administrativa, la autoridad es el poder mandar a otros, a actuar o no actuar en una forma considerada por el poseedor de la autoridad apropiada para alcanzar el propósito de la empresa o el departamento". 13/

Sintetizando, la autoridad es una facultad. Se en-

11/ Reyes Ponce, Agustín. Admon. de Empresas, pág. 143.

12/ Terry R., George. Principios de Admon, pág. 53.

13/ Koontz y O'Donnell. Op. cit., pág. 111.

tiende por facultad, una atribución o derecho que es dado a una persona determinada.

El derecho de mandar y hacerse obedecer. Es decir, el mandar y hacerse obedecer es el propio ejercicio de la autoridad que puede considerarse como la autoridad puesta en acto. Exigiendo las acciones propias para el cumplimiento de los objetivos, fin último de la autoridad administrativa.

Queda implícita la facultad de tomar decisiones, teniendo como finalidad propia la de orientar la acción.

La autoridad se hace necesaria siempre en la administración con el fin de mantener un orden determinado, coordinando los esfuerzos necesarios para orientar la acción hacia los objetivos de la empresa.

3.9.1. Tipos de Autoridad

Ahora bien, dentro del campo administrativo se pueden distinguir varios tipos de autoridad dentro de los que cabe destacar la autoridad de línea y la autoridad staff.

a) La autoridad de línea está relacionada con el orden vertical de una organización, estableciendo siempre las relaciones del superior con el subordinado, formando esca-

lafones de mando (superior subordinado superior subordina y así sucesivamente) que logran constituir una cadena a la que se denomina línea. Esta cadena establece lo que es la propia jerarquía de una empresa u organización. La autoridad de línea viene a constituir lo que se denomina jerarquización, que a su vez forma la estructura orgánica de una empresa, que deberá estar siempre orientada a la consecución de los objetivos.

b) La autoridad staff es solamente un grupo de asesoría que, como su nombre lo indica, asesora las diferentes direcciones de una empresa y cuya autoridad está basada en sus conocimientos. Este tipo de autoridad no ejerce la actitud de mando, sino de recomendación, de sugerencia.

3.9.2. Principios de Autoridad

a) Principio de unidad de mando: La eficiencia de una orden depende siempre de que exista sólo un jefe para cada subordinado.

b) Principio del equilibrio de la autoridad y responsabilidad: la autoridad de un jefe deberá ser siempre proporcional a su responsabilidad.

3.9.3. Delegación de Autoridad

Delegar significa conceder, conferir. Delegar autoridad es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces. Esta delegación implica transmisión de autoridad de un superior a un subordinado, asignándole la debida responsabilidad para que desempeñe su cargo.

Principio de delegación de autoridad de un superior a un subordinado, asignándole la debida responsabilidad para que desempeñe su cargo.

Principio de delegación de autoridad: La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

3.9.4. Objetivo de la Autoridad

El objetivo esencial de la autoridad administrativa, debe ser la estructuración de un cuerpo orgánico o administrativo para llevar a cabo, con la mayor eficiencia posible, los planes de la organización.

Este cuerpo orgánico debe ser caracterizado por su unidad en todo momento, aspecto o particularidad en cuanto a la organización general. El éxito de una empresa siempre dependerá de esta unidad, de su buena administración, y sólo

a través de ésta, de los elementos materiales y humanos con que cuenta.

La coordinación es precisamente el remedio eficaz para la perfecta sincronización de todas las actividades que se han de realizar. El establecimiento y mantenimiento de varias funciones armónicas y equilibradamente, de forma que se produzca una acción unificadora.

3.9.5. Consideraciones Acerca de la Autoridad

Se hace necesario:

1. Definir las áreas de autoridad y responsabilidad para cada puesto.

2. Establecer los canales propicios de comunicación vertical ascendente y descendente, así como la comunicación horizontal.

La comunicación en una organización se subdivide como sigue:

- a) La comunicación vertical descendente está formado por:

Políticas
Reglas
Instrucciones
Ordenes
Informaciones

Formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, etc.

b) La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

Reportes
Sugerencias
Quejas
Informes
Encuestas de actitudes, etc.

c) La comunicación horizontal comprende:

Juntas
Comités
Consejos
Mesas Redondas
Asamblea

3.10. TECNICAS DE ORGANIZACION

Son herramientas necesarias para llevar a cabo una buena organización, son indispensables durante el proceso de organización y aplicable de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

3.10.1. Organigramas

Una forma de mostrar una organización es mediante el organigrama, que puede ser una valiosa ayuda para cumplir la función de organizar.

Es indudable que existen en la organización línea de comunicación no oficiales, que se producen sin diseño alguno, espontáneamente (informales). Por otra parte, los mandos de idéntico nivel tienen grados variables de influencia sobre otras partes de la organización. Algunos superiores pueden mantener un estrecho control sobre sus subordinados; otros los pueden alentar para que tomen por sí solos importantes decisiones. Unos departamentos pueden hallarse altamente centralizados, otros forman parte conjunta de la empresa, pero están descentralizados.

Los organigramas no carecen de interés, constituyen una forma de comunicación. Cuando hay alguna duda sobre quién depende de quién, se puede recurrir a la colaboración para resolverla.

Las empresas de mayor tamaño, frecuentemente van más allá del simple trazado y elaboración de un organigrama. Dichas empresas elaboran manuales de organización que definen las relaciones entre los departamentos y las funciones específicas de cada puesto.

La ventaja de un organigrama es que ayuda a definir las relaciones organizacionales, estructurando la autoridad y las relaciones de responsabilidad, las obligaciones, funciones, canales de comunicación y los niveles jerárquicos, evitando conflictos entre los trabajadores.

Los organigramas son conocidos también como "gráficas o cartas de organización", y son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.

En el libro "Fundamentos de Administración" de Lourdes Munch y José García, se hace la siguiente clasificación de los organigramas:

CUADRO 1

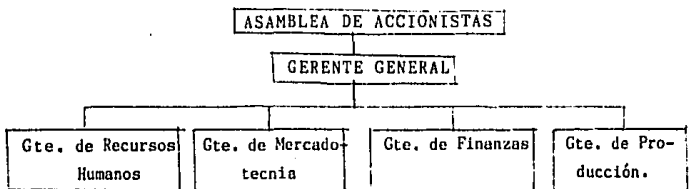
Por su objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa. - Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos. - Especiales. Se destaca alguna característica.
Por su área	<ul style="list-style-type: none"> - Generales. Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras. - Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles. - Analíticos. Más detallados y técnicos.

Las formas más comunes de representar los organigramas

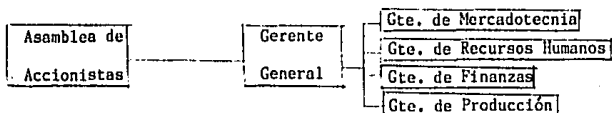
son:

1) Vertical. En el que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. (Fig. 1)

FIG. 1



2) Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. (Fig. 2)



3) Circular. Donde los niveles jerárquicos se determinan desde el centro hasta la periferia. (Fig. 3)

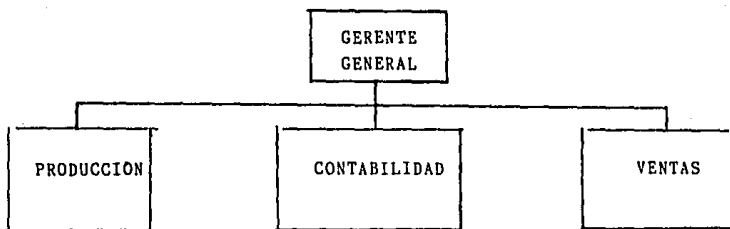
FIG. 3



3.10.1.2. Organigrama pequeña empresa.

En una pequeña empresa por lo general no existen organigramas formalmente establecidos, pero consideramos que siempre es necesario tenerlo para conocer: las líneas de autoridad y las relaciones de autoridad, las obligaciones, funciones, canales de comunicación y los niveles jerárquicos.

El organigrama sugerido para la pequeña empresa es el siguiente:



Se considera únicamente tres áreas, las cuales son las más comunes en la mayoría de las pequeñas empresas; es común que en algunas empresas no exista el área de producción quedando únicamente las áreas de contabilidad y venta.

Por el tamaño de las pequeñas empresas, se considera que no es necesario un departamento de recursos humanos, que-

dando las funciones de éste divididas en los otros departamentos.

3.10.2. Manual de Organización

El manual, es un documento que contiene políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades del organismo.

Un manual de organización, es una guía autorizada dentro de la organización de una institución, que sirve de complemento a las cartas orgánicas de organización, pues aclaran e interpretan lo que las cartas presentan.

Un manual amplía y completa la información relativa a cada puesto y permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y relaciones entre las funciones del puesto.

Los elementos componentes que contiene el manual de organización, incluyendo generalmente los siguientes incisos.

a) Propósitos:

Debe hacerse una breve descripción de los motivos que animan a la dirección para elaborar el manual así como la explicación de los propósitos que se persiguen con su elaboración.

b) **Objetivos:**

Nos proporcionan una guía para seguir estrictamente el curso que se le ha fijado a una unidad de fuerza de trabajo. Si afectan una parte de la unidad o alguno de sus niveles, los objetivos son particulares; los de tipo general afectan a toda la unidad o a todos los niveles.

c) **Políticas:**

Son normas de acción en forma escrita que deberán seguir los elementos humanos de un organismo.

d) **Funciones:**

Contiene la descripción de las labores básicas y específicas de una unidad de fuerza de trabajo, siguiendo el orden lógico de importancia a través de estos instrumentos, se proporciona una visión de conjunto de todas las actividades.

e) **Carta de Organización**

Por medio de esta gráfica se logra una visión de conjunto de la estructura orgánica, a través de la cual se muestra:

Niveles de autoridad

Jerarquía

Dependencia

Responsabilidad

Comunicación

f) Instructivo de puesto:

Nos muestra la descripción clara, ordenada y detallada de las funciones que debe desarrollar un puesto y de la forma como deberá llevarlas a cabo.

Las partes de la que esta compuesta el instructivo de puesto son:

- a) Identificación
- b) Definición
- c) Dependencia y Autoridad
- d) Funciones Generales
- e) Funciones Específicas
- f) Requerimientos del Puesto

g) Catálogo de Formas Impresas

Es toda la papelería que se usa en el sistema conteniendo el nombre de la forma, número del anexo, referenciado

de las mismas, distribución, clave.

h) Procedimientos:

Es la secuencia de operaciones necesarias para ejecutar cualquier trabajo; el conjunto de procedimientos forma un sistema.

i) Gráficas de Flujo:

Permite precisar en forma gráfica el sistema de trabajo, para lo cual se usan símbolos convencionales que nos permita una fácil interpretación.

3.10.2.1. Tipos de Manuales

a) MANUALES DE POLITICAS. Reúnen las diversas políticas vigentes en un área, clasificandolas en: generales, de producción, de personal, etc.

b) MANUALES DEPARTAMENTALES. Contienen las políticas procedimientos, sistemas, etc., aplicables en cada departamento.

c) MANUALES DE BIENVENIDA. Contemplan una serie de datos interesantes para el personal de nuevo ingreso.

d) MANUALES DE ORGANIZACION. Explican con detalle la estructura organizacional del área, y señalan los puestos y la relación que existen entre ejecutivos y departamentos.

e) MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. Presentan sistemas y técnicas específicas construcciones para manejar equipo y llenar las formas en uso.

3.10.3. CUADRO DE DISTRIBUCION DE FUNCIONES

El cuadro de distribución de funciones es una gran ayuda en las organizaciones para observar las cargas, volúmenes y tiempos de las operaciones del sistema. También es útil para la .revisión de la determinación de unidades de tiempo y volumen, y dado que su elaboración es sencilla ayuda en forma general a llevar un buen control de funciones y puestos de igual modo que organizar cualquier empresa.

El cuadro de distribución de funciones es el estudio y análisis de la distribución de las operaciones que integran el sistema empresarial entre los miembros del mismo.

Los principales tipos de cuadros de distribución de frecuencia se pueden dividir:

- a) División
- b) Area
- c) Departamento
- d) Sección

Las finalidades del cuadro de distribución de funciones van enfocados al tipo de que se trate, si son divisionales, departamentales, seccionales o por área determinada.

En forma general los principales objetivos que persigue el cuadro de distribución son:

- 1.- Detectar el tiempo real de las operaciones que se realicen en un sistema en general o en una área específica.
- 2.- Determinar los volúmenes de trabajo existentes en el sistema.
- 3.- Equilibrar coordinadamente las cargas de trabajo.
- 4.- Facilitar la detección de problemas y errores en las funciones de la organización.

Los elementos componentes del cuadro de distribución los podemos clasificar en generales y específicos.

1.- Generales:

- Número de estudio
- Fecha
- Area, departamento o sección
- Descripción
- Responsable y persona que lo elaboró
- Función
- Tiempos y volúmenes
- Observaciones
- Ejecutantes
- Aprobación correspondiente

2.- Específicos:

- Rubro identificativo
- División columnar por puestos
- Funciones de ejecución
- Suma de tiempos reales.

Para la aplicación del cuadro de distribución de

funciones primero hay que recopilar la información por medio de hojas de diagramación, por investigaciones, entrevistas, encuestas y cuestionarios, por el análisis de puestos y la observación de la función determinada.

Es aconsejable en la implantación de un cuadro de distribución de funciones percatarse de los siguientes aspectos:

- 1.- Determinar tiempos y volúmenes equilibrados.
- 2.- Detectar tiempos ociosos y demoras.
- 3.- En forma general equilibrar el trabajo.
- 4.- Comprobar realmente los datos.
- 5.- Supervisión física de informes.

El formato debe contener todos los elementos antes mencionados para su fácil manejo, así como, es aconsejable se haga en hojas tamaño carta y desprendibles para de esta manera agregar información o suprimirla.

3.10.4. Análisis de Puestos

Es un método de investigación que sirve para conocer los elementos que integran un puesto determinado de trabajo.

Su objetivo es el de especificar que debe hacerse

en el puesto y que hace falta para hacerlo bien.

Las aplicaciones y utilizaciones de análisis de puesto son las siguientes:

- Dar una correcta selección y contratación de personal.
- Para tener un programa de ascensos, traslados, etc; del personal.
- Para establecer sistemas de adiestramiento y capacitación.
- Como punto de partida para la administración técnica del personal.
- Para dar informaciones correctas a la gerencia, a los jefes intermedios, a los supervisores, a los propios trabajadores, al sindicato, etc.
- Para elaborar manuales de organización generales y departamentales.

Su técnica es primordialmente la fijación de los objetivos que se persiguen, la revisión preliminar de los

títulos, obtención de los datos relativos a cada puesto, utilización de los datos relativos a cada puesto, utilización de los datos de acuerdo con el objetivo de trabajo realizado, conservación y mantenimiento obteniendo un archivo adecuado y un proceso de revisión periódica eficiente.

CAPITULO IV

LA CRISIS EN MEXICO

4.1. ANTECEDENTES

4.1.1. Crecimiento e Inflación 1940-1955

El período de 1940 a 1955 se caracterizó por un fuerte crecimiento económico (la tasa media anual de crecimiento del PIB fué de 5.73%) y un importante proceso inflacionista (los precios aumentaron a una tasa media anual de 10.6%)^{14/}. - Esta época se caracteriza por la aparición de un desequilibrio exterior (el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos es sustancial entre 1946-1948 y 1951-1954)^{15/} y la realización de dos devaluaciones (1948 y 1954).

En esta época, la política fiscal jugó un papel importante para alentar el crecimiento económico gracias a una activa participación de los gastos públicos en la formación de capital, sobre todo dirigidos a obras públicas. Ahora bien, sabemos que cuando el estado dinamiza la coyuntura gracias a gastos públicos suplementarios, debe financiarlos y para financiarlos hay tres métodos posibles: el aumento de los impuestos, la emisión de un empréstito y finalmente la demanda de moneda correspondiente al sistema bancario que

^{14/} Fuente: "medio siglo de estadísticas económicas seleccionadas en cincuenta años de banca central" ED. FCE., Banco de México, 1976.

^{15/} Fuente: "D.S. Brothers y L. Solis, Mexican Financial Development", University of Texas Press, 1966, p. 84, con base en los lephants anuales del B. de M.

origina una creación monetaria.

En México, el estado no utilizó, por razones políticas el arma fiscal como fuente de financiamiento autónomo. Por el contrario, esta época se caracteriza por una disminución de los impuestos con relación al PNB ^{16/}.

Por otro lado, tomando en cuenta que los bonos públicos tenían un muy bajo rendimiento y que atraían muy poco a los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, solo quedaba recurrir a la creación monetaria. Un indicador de esto es dado por el aumento de la masa monetaria (moneda + billetes + cuentas de cheques) a una tasa promedio anual de 17.7% entre 1940 y 1955. ^{17/}

Por lo que toca a la evolución de la balanza de pagos hay que señalar que durante los años de guerra (1940-1945) se tuvo un saldo positivo de la cuenta corriente. Esto fue el resultado de una disminución de las importaciones y de un aumento de las exportaciones, al lado del tradicional saldo positivo del turismo y las transacciones fronterizas.

Después de la segunda guerra mundial, las importacio-

^{16/} Cf. B.N. Siegel, "Inflación y Desarrollo: Las experiencias en México (1957), en la economía mexicana. sit. p. 82.

^{17/} Idem l.

nes aumentaron muy rápidamente e incluso si la entrada de capitales se aceleró, el déficit de la cuenta corriente fué tan importante que hubo pérdidas de reservas de divisas de la Banca Central en 1946, 1947 y 1948. En efecto, en 1946, 1947 y 1948 el déficit de la cuenta corriente fué de 174.1 y 59.9 millones de dólares respectivamente. Por otro lado, la variación de la reserva del Banco Central fué de -106.5; -125.6 y -54.6 millones de dólares para los mismos años^{18/}. Es con este antecedente que se asiste a una devaluación del peso con respecto al dólar (el peso pasó de 5.74 a 8.01 si se considera el tipo de cambio medio anual) entre 1948 - 1949, devaluación que además formaba parte de un reajuste mundial de monedas con respecto al dólar^{19/}. En 1951, el déficit de la cuenta corriente reaparece y las pérdidas en divisas continúan a pesar de la entrada de capital extranjero en el período que presidió a la famosa devaluación de abril de 1954. El tipo de cambio del peso con respecto al dólar pasó de 8.65 a 12.50 y se mantuvo en este nivel durante 22 años^{20/}, según Leopoldo Solís la devaluación de 1954 fué precipitada por un aumento de los gastos públicos, financiados por el Banco de México.

^{18/} Idem. 2.

^{19/} Idem. 1.

^{20/} Ricardo Torres Gaytán, Un Siglo de devaluaciones del peso mexicano ed. Siglo XXI, México 1980.

Crecimiento, inflación, desequilibrio externo y devaluación fueron los hechos característicos de esta época de la historia económica de México.

4.1.2. Crecimiento sin Inflación 1956 - 1970

Durante este período, la economía mexicana conoció un fuerte crecimiento (6.74% promedio anual) con estabilidad de precios (4.22% promedio anual)^{21/}. A pesar de la estabilidad de los precios, el desequilibrio exterior fué permanente y creciente. Así, mientras que el déficit acumulado de la cuenta corriente de la balanza de pagos solo fué de 474.1 millones de dólares entre 1940 - 1955, entre 1956 - 1970 alcanza una cifra de 50035.5 millones de dólares. Hay que señalar que solo para el año 1970 el déficit fué de 945.9 millones de dólares.^{22/}

Esta época conocida como época de desarrollo estabilizador estuvo también caracterizada por la decisión de no modificar el tipo de cambio del peso con respecto al dólar, que siempre se mantuvo en 12.50. La estabilidad del tipo de cambio se volvió un verdadero objetivo en la política económica. Esto se debió a que los responsables de la política creían

^{21/} Idem. 1.

^{22/} Fuente, Información sobre las relaciones económicas de México con el exterior, S.P.P. Cuadros 1-a. 1-b, 1-c.

que la estabilidad del tipo de cambio era una condición sine qua non para el progreso económico, de tal suerte que había que considerarlo como un auténtico objetivo.^{23/}

El mecanismo de alimento al ahorro y a la inversión del sector privado, gracias a los subsidios y exoneraciones fiscales, originó que el Estado tuviera que recurrir al endeudamiento interno, y sobre todo externo, para financiar su déficit. Se piensa que esta forma de financiamiento que la utiliza en la época precedente (1940-1955), ya que no se recurre a una expansión primaria de moneda, así la masa monetaria sólo aumentó entre 1956 y 1970 en 10.5% (tasa media anual) contra 17.7% durante el período de 1940 a 1955.^{24/}

En los años 50 la deuda pública exterior tendió a aumentar, el gobierno intentara a hacer frente a los desequilibrios financieros, el gasto público y balanza de pagos por medio de la deuda pública, sin implementar estrategias alternativas, así cuando se llegó al año de 1970 la deuda exterior del sector público es de 4264 millones de dólares lo que representó 10.6% del PIB,^{25/} y el servicio de la deuda externa representaba 23.6% de las exportaciones de bienes y servi-

^{23/} Fuente Rodrigo Gómez "Estabilidad y Desarrollo. El Caso del Valle de México" (1964), la Economía Mexicana, SIT: p. 125.

^{24/} Idem. 1.

^{25/} Cf. Información sobre gasto público 1969-1978, SPP, Cuadro 4 - 1. p. 253.

cios. 26/

4.1.3. El Nonetarismo de los Años Sesenta.

En el momento que México atravesaba la época de desarrollo estabilizador, en la mayor parte de los países de América Latina la política económica osciló entre una estricta aplicación de los esquemas ortodoxos de estabilización y su parcial rechazo, en beneficio de una ideología reformista que ponía el acento en la necesidad de planificar 27/. Era la época de la alianza para el progreso y de una cierta influencia de la ideología de la CEPAL a nivel de la elaboración y de la implantación de la política económica.

A fines de los años sesentas e inicio de los setentas, se asiste en algunos países latinoamericanos a súbitos cambios de regímenes políticos cuyos objetivos centrales eran la redistribución del ingreso, la ampliación del mercado interno, la ruptura de ciertas relaciones de dependencia (comercial, financiera, tecnológica, etc.), el aliento a la integración económica y la ampliación de la participación del Estado en

26/ Información sobre gasto público 1969-1978, SPP. cuadro VII, p. 315.

27/ Oswaldo Sunkel, "El Fracaso de las Políticas de estabilización, en el contexto del Proceso de Desarrollo Latinoamericano", El trimestre económico, N120 México Oct. Dic. 1963.

la economía. ^{28/}

Estas experiencias fueron de corta duración. Como resultado de la crisis económica mundial y los avances de las luchas populares y democráticas, la vía monetarista fué considerada como la alternativa para superar la crisis y restaurar la rentabilidad del capital en muchos países Latinoamericanos. A pesar de la autonomía relativa que puede tener la política económica en los países subdesarrollados, es que solo fué el reflejo de una estrategia a nivel mundial; imponer el monetarismo como política económica en todos los países capitalistas y vencer vigorosamente al Keynesianismo. El retorno al liberalismo económico en todos los países capitalistas fué considerado por el capital financiero monopolista tradicional como la estrategia óptima para hacer frente a la crisis para elevar la rentabilidad del capital en el largo plazo. En el centro se trataba de cuestionar la política Keynesiana y el estado benefactor, las dificultades que conocía la acumulación de capital volvían cada vez más ilusorio el keynesianismo como expresión de una cierta alianza entre sindicatos y capitalistas, alianza que fué posible en una época de fuertes aumentos de la productividad del trabajo, lo que

^{28/} Cf. Samuel Lichtensztejn * Sobre el enfoque y el papel de las políticas de estabilización en America Latina", en economía de America Latina CIBE, No. 1, México. Sep. 1978, p. 25.

permitió un aumento paralelo del salario.^{29/}

4.1.4. La Moderación del Crecimiento y el Regreso de la Inflación 1971 - 1976

El período de 1971 - 1976 se caracterizó por una moderación del crecimiento y una aceleración de la inflación. En efecto, la tasa media de crecimiento de la economía solo fué del 5% y la inflación se aceleró para llegar a una media anual del 14.2%^{30/}. Por lo que toca a la inflación, la aceleración fué particularmente neta a partir de 1973, de tal suerte que la media de aumento en los precios entre 1973-1976 llegó a 18.8%.

A ésta moderación del crecimiento y ésta aceleración muy viva de la inflación las acompañaron la situación de los desequilibrios financieros, tales como el déficit del sector público y el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos.

Se sabe que en México, la capacidad del estado para actuar directamente se vuelve cada vez más uno de los elementos

^{29/} Economía Bulletin For Latin America, IX Marzo de 1984.

^{30/} Idem. 1.

estratégicos para asegurar la producción ampliada del capital. Gracias al estado, se dispone de una agente capaz de -dinamizar de manera "autónoma" el proceso productivo, tanto en el dominio de la realización de plusvalía como en el más general de la creación de la infraestructura económica, apertura de nuevos campos de inversión, etc. Como resultado directo de esta importante acción del estado y de la incapacidad para realizar una reforma fiscal profunda y verdaderamente modificar el precio de los bienes y servicios públicos, la situación financiera del sector público se degradó fuertemente entre 1971-1976. En efecto, entre 1971 y 1976, el déficit del conjunto del sector público representó en promedio 5.6% del PIB. ^{31/}

Por lo que toca al ingreso corriente del sector público se puede decir que las finanzas públicas mexicanas han descansado siempre en una estructura fiscal regresiva que ha permitido captar un débil porcentaje del PIB. Este débil porcentaje (12% en 1974) no ha podido aumentar en razón de las dificultades políticas para implementar la reforma fiscal. Su realización habría tenido graves implicaciones políticas, particularmente una acentuación de las contradicciones interburguesas que hubiera tenido consecuencias a nivel de la lucha de clases. En este contexto resultó cada vez más difícil

^{31/} Fuente: Información sobre gasto público 1969-1978, SPP, Cuadro III, pp. 201 - 02.

aumentar los ingresos del estado en detrimento de la plusvalía. Las fuerzas que luchaban contra toda reforma fiscal se impusieron.

La fuerte inflación que conocía la economía mexicana a partir de 1973 aumentó el diferencial de precios en los Estados Unidos, país que tradicionalmente a sido el principal socio comercial de México. Así, la relación entre precios mexicanos/precios de los Estados Unidos pasó de 1 en 1956 a 1258 en 1975 ³². Sin detenernos a calcular índices de sobrevaluación del peso, podemos ya decir que esta diferencia entre la tasa de interés de los dos países seguramente actuó en el sentido de aumentar la sobrevaluación del peso con respecto al dólar. Es en este contexto de freno del crecimiento, acentuación de la inflación crecimiento da la balanza de pagos y de la deuda que por primera vez en 22 años una devaluación fué decidida en 1976 con el deseo de corregir el desequilibrio externo. México abandona el tipo de cambio fijo y adopta el sistema de flotación controlada.

4.1.5. La Política Económica Mexicana Después de 1976: El Papel del Fondo Monetario Internacional.

Inmediatamente después de la devaluación de 1976,

^{32/} R. Cordera, "Estado y Subdesarrollo en el capitalismo, tardío y Subordinado" Investigación Económica Julio 1971 p. 498.

para tener acceso al financiamiento del FMI el gobierno mexicano se vió obligado a firmar un acuerdo de estabilización por un período de tres años con el FMI ^{33/}. Ahora bién, las políticas de estabilización aconsejadas por el FMI encuentra su fundamento en el cuadro de la teoría ortodoxa de la balanza de pagos ^{34/}. Según este enfoque, para ajustar el déficit exterior la devaluación debe ser acompañada de una política de reducción de la demanda global, de una apertura total del comercio exterior y del libre movimiento de los precios según las leyes del mercado. En esta perspectiva, los expertos del FMI procedieron a un diagnóstico de la economía mexicana y, evidentemente, encontraron que en México se había producido un proceso inflacionista, provocado por un exceso de demandas, resultado de fuertes gastos públicos, financiados con creación monetaria -y de aumentos de salarios, ^{35/} que había conducido a la devaluación del peso.

Durante la duración del acuerdo (1977-1979), la tasa de crecimiento medio del PIB fué del 6.1%. Este promedio fué el resultado de un crecimiento lento en 1977 (3.3%) y de un crecimiento particularmente importante en 1978 (7%)

^{33/} Sofia Méndez Villareal, La Relación Capital-Producto en la economía Mexicana, ed. el Colegio de México, 1974, Cuadros II-1, III-3.

^{34/} Idem. 1.

^{35/} L. Solís, Alternativas para el Desarrollo. ed. Joaquín Mortiz México, 1980 p. 98.

y en 1979 (8%) ^{36/}.

La economía mexicana había retomado el sendero del crecimiento, pero los desequilibrios financieros y monetarios persistían e incluso se acentuaban. La inflación fué particularmente importante (alrededor del 19% en promedio) y los objetivos del acuerdo de estabilización no fueron completamente respetados.

4.1.6. LIMITES FINANCIEROS DEL CRECIMIENTO MEXICANO 1974-1981

Entre 1974 y 1981, el financiamiento del crecimiento rápido de México pudo efectuarse gracias al acceso relativamente amplio que tuvo a los mercados internacionales de capital. En este sentido, el país se vió favorecido por un contexto de sobrelíquidez mundial creado después del primer choque petrolero de 1973. En efecto a partir de éste año el mercado de las euromonedas y los préstamos bancarios se volvieron la fuente más importante de liquidez internacional. Los euro-bancos y los bancos norteamericanos fueron alimentados por los excedentes por los países petroleros, el déficit residual de la balanza de pagos norteamericana y por otras fuentes

^{36/} Información sobre gasto público 1969-1978 S.P.P. y SHCP Cuadro IV-5.

de aprovisionamiento de sobra conocida (particulares y firmas).

Si el acceso de México a los capitales internacionales fué grandemente facilitado por la ausencia de control de la emisión de liquidez en el espacio internacional y por el descubrimiento de los recursos petroleros (importante garantía para los prestamistas), lo fué también a medida a que el endeudamiento aumentaba, en condiciones cada vez más desfavorables. En efecto, como los bancos internacionales se buscaban protegerse contra los riesgos crecientes de insolvencia de los deudores solicitando primas considerables, recortando al máximo la duración de las deudas e instaurando límites cuantitativos para ciertos prestatarios, las cargas financieras se vuelven abrumadoras. Así, México es un país que se caracteriza por una deuda externa con una importante proporción de deuda o corto plazo (26% en 1981) ^{37/}, y una mucho más importante proporción de deuda a tasa variable (70% en 1981).

Al ser México el país subdesarrollado que contrató el mayor monto de deuda a tasa de interés variable, el aumento en un punto de la tasa de interés tenía efectos particularmente negativos sobre el monto de interés que hay que reembolsar. En 1981 un aumento de un punto en la tasa de interés significa-

^{37/} CEPAL. Notas para el estudio económico para América Latina 1982, México Mayo de 1983.

ba para México un aumento de los intereses de 323 millones de dólares. Si este hecho se aprecia desde el punto de vista del PNB mexicano, se encuentra que un alza de 1% de el LIBOR equivalía en 1981 a una reducción del 0.20% en el PNB ^{38/}.

Así México, atrapado entre las tentaciones proteccionistas de los Estados Unidos y la rigidez estructural de las necesidades de importación vinculadas a su expansión económica corría ya para 1981 el riesgo de reducir dramáticamente su crecimiento.

4.2. RESEÑA DE LA CRISIS DE LOS OCHENTAS 1982-1987

La economía mexicana en la década de los ochentas ha sufrido uno de los más graves deterioros después de la segunda guerra mundial. La crisis profunda que seguimos padeciendo es, en gran parte, resultado de la acumulación de problemas que por muchos años se dieron en nuestro país y que en esta década se manifestaron, causando con esto deterioros graves en la pequeña empresa mexicana, que es uno de los pilares principales que sostienen a nuestro país, ya que esta representa el 90% de las empresas en México y da trabajo a más de 40'000,000, de mexicanos ^{39/}. Por eso es importante

^{38/} Idem. 37.

^{39/} Censo Industrial de 1975, S.P.P.

señalar cuales fueron las causas y cuales son las consecuencias que esta crisis ha hecho a la pequeña empresa en México.

En este punto daremos un breve esbozo de cual ha sido el comportamiento de la economía mexicana en la década de los ochenta, y cuales son las futuras perspectivas del comportamiento de la economía en los años de 1987 a 1990.

En 1982 con la nueva administración surge el gran reto de contener el avance de la crisis y se crea el programa inmediato de reordenación económica (PIRE) y, al mismo tiempo, tomar las medidas necesarias para evitar la repetición de la crisis en un futuro.

Los objetivos centrales de corto plazo del PIRE que comprendía diez puntos, eran combatir la inflación, proteger el empleo y recuperar un ritmo elevado de crecimiento económico. Para alcanzarlos, el Gobierno se propuso: disminuir el crecimiento del gasto público; proteger el empleo; continuar las obras en proceso; reforzar las normas que aseguran disciplina en la ejecución del gasto público; proteger y estimular el abasto de alimentos básicos; aumentar los ingresos públicos; canalizar el crédito a las prioridades del desarrollo nacional; reivindicar el mercado cambiario a la soberanía del país,

y reestructurar la administración pública 40/.

Este programa estaba enmarcado dentro de una política de "realismo" económico. Esta manera de enfrentar la realidad implicaba, entre otras cosas, que el gasto público debía financiarse de una manera sana y que el tipo de cambio reflejara efectivamente las condiciones económicas del país respecto a las del exterior.

El 9 de Diciembre de 1982, el presidente de La Madrid envió al Congreso de la Unión un documento complementario a la iniciativa de la Ley de Ingresos y al Proyecto de Presupuestos de Egresos de la Federación para 1983. En ese documento, intitulado "Criterios generales de política económica para la iniciativa de ley de ingresos y el proyecto de presupuestos de egresos para la Federación para 1983", y publicado íntegramente en los diarios más importantes del país, se describió claramente la situación de la economía del país en ese momento y las proposiciones concretas del Gobierno para enfrentar la crisis. Se debe subrayar que el programa de ajuste propuesto por el nuevo Gobierno era diferente a los que se habían llevado a cabo en algunos países Latinoamericanos. Mientras que en otras economías el ajuste se había limitado exclusivamente a reducir el gasto público, sin importar

40/ Fte: Discurso de Toma de Posesión, Miguel de la Madrid, 1º de diciembre de 1982.

en que áreas el Gobierno mexicano tuvo especial cuidado de hacerlo en aquellas actividades que afectaran menos al empleo y la capacidad productiva del país. Además, otros puntos que no siempre se consideran en los planes de estabilización de otros países eran las disposiciones, explícitas, para asegurar el abasto de bienes básicos a precios relativamente bajos y proteger la solvencia del aparato productivo así como conservar la proporción del gasto dedicado a la política social ^{41/}. No obstante estas diferencias, el programa de ajuste fue sumamente de aplicar, pues los aspectos favorables que se mencionan solo disminuían en una cierta proporción sus efectos nocivos.

La caída de la producción industrial se agudizó en el último trimestre de 1982 cuando disminuyó 8.5% respecto al mismo trimestre de 1981. Para fines de 1982, el crecimiento de los precios casi al 100% y el nivel de desempleo abierto se había duplicado en el año hasta alcanzar 8% por otra parte las finanzas mostraban un desequilibrio tal, que su déficit financiero llegó a 17.6% del PIB, ^{42/} nivel nunca antes observado. Las causas fundamentales eran un rezago muy importante en los ingresos del gobierno y empresas paraestatales y en

^{41/} Las Razones y la obras, Crónica del Sexenio 1982-1988, primer año, Presidencia de la República 1983.

^{42/} Fte: 10 años de Indicadores Económicas y Sociales de México Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática SPP 1986.

gastos excesivos, causando sobre todo por enormes subsidios y transferencias que llegaron a significar un monto similar al déficit público. Así, el ahorro interno, tanto público como privado, era insuficiente para financiar el proceso de inversión necesaria para sostener un nivel de actividad económica adecuada. Esta insuficiencia tuvo que ser subsanada con impresión de dinero fresco y con endeudamiento externo. Por lo tanto, la cantidad de dinero en circulación aumentó casi 100% en 1982, mientras que el saldo de la deuda pública externa pasó de 21.9 a 45.0% del PIB ^{43/}. Es decir, el monto de la deuda pública en el exterior se duplicó en términos reales en sólo un año.

Desde esta forma, durante 1982 se agudizaron dificultades que realmente provenían de tiempo atrás y que exacerbaban otros problemas más enraizados. Concretamente, el aparato productivo era muy vulnerable a las fluctuaciones económicas externas, pues dependía en gran medida de maquinaria, equipo y refacciones de origen extranjero, sin los cuales resultaba muy difícil que continuara produciendo. Por otra parte, también el sector privado se había endeudado con el exterior, sobre todo en los años del auge petrolero, lo que lo coloca en una situación difícil al devaluarse el tipo de cambio en cerca de 500% durante 1982 ^{44/}. Así la carga financiera de

43/ Idem. 42.

44/ Idem. 41.

las empresas por el servicio de su deuda externa se multiplican varias veces, lo que significó que sus costos aumentarán desproporcionadamente. La escasez de dólares y su elevado costo prevaeciente, sobre todo a partir de la segunda mitad de 1982, impidieron seguir importando adecuadamente los insumos necesarios para el aparato productivo, al tiempo que aumentaba el costo financiero de las empresas. Esta situación provocó el cierre de algunas y que muchas otras disminuyeron considerablemente su actividad, lo que afectó negativamente el empleo ^{45/}. En suma, hacia fines de 1982 la economía mexicana se encontraba en medio de una crisis sin precedentes, en los últimos 50 años que amenazaba agravarse si no se tomaban medidas inmediatamente.

La inflación continuó a la alza durante los primeros meses de 1982, tal como se esperaba, y llegó a 117% en abril ^{46/}, respecto al mismo mes del año anterior. Sin embargo, el aumento de los precios medidos mes a mes mostró una ligera tendencia a la baja, a partir de enero de 1983. Durante el mes de marzo la inflación había sido del 4.8% mientras que en enero los precios habían crecido 10.8% ^{47/}.

^{45/} Revista Transformación, Año XXIII Epoca X Vol. IV. NZ, Diciembre 1986, Canacinfra México.

^{46/} Idem 42.

^{47/} Fte: Idem 42.

Un elemento adicional de las políticas destinadas a combatir la inflación fué el saneamiento de las finanzas gubernamentales y de las empresas paraestatales lo que permitió generar ahorro interno para financiar de una manera más sana el proceso de inversión.

Por su parte, la cotización del tipo de cambio libre paso de 70 a 150 pesos por dólar, por lo que el monto de la operación de este tipo de cambio sobrepasó el 100% en diciembre y llegó cerca del 500% durante todo 1982, a partir del 23 de septiembre de 1983 debido a que el margen de subdevaluación del peso se había reducido por la mayor inflación observada en México que en el exterior, el Gobierno decidió también deslizar el tipo de cambio libre 13 centavos diarios, lo que implicaba en ese momento una depreciación del 32% al año 48/.

Desde agosto de 1982 se habían iniciado gestiones para lograr una reestructuración de la deuda que prolongara los plazos de vencimiento. En ese entonces se consiguió una proroga de 3 meses la cual se renegoció nuevamente en noviembre por otros tres meses. El programa de ajuste económico emprendido por el presidente inspiró confianza y dió seguridad a

48/ Fte: Idem. 45.

los acreedores externos. Este hecho se corroboró con el otorgamiento de un préstamo de 3 900 millones de dólares por parte del FMI el 23 de diciembre, después de haber llegado a un acuerdo con esa institución, formalizado con la firma de una carta de intención enviada desde noviembre. El hecho de contar con el aval y el apoyo financiero del FMI fué de gran importancia para reivindicar la imagen de México en el extranjero ^{49/}. El País podría así contar con una mejor disposición por parte de diversos organismos internacionales para lograr una mayor flexibilidad en las negociaciones y para el otorgamiento de préstamos adicionales.

El balance de la economía era positivo en términos generales en 1985, pero un número importante de condiciones adversas habían detenido los avances obtenidos en 1983 y 1984, como sucedió con la disminución del déficit público, el control de la inflación y el equilibrio de la balanza de pagos. En 1985 no se pudo contener la crisis en el ritmo tan alto que se había logrado en los dos primeros años de gobierno.

En los últimos tres años se superó la emergencia económica que prevalecía a finales de 1982. Entre la situación de entonces y la que se observaba en 1985 existía un fuerte contraste: la inflación, que alcanzó tasas de 120% anual,

^{49/} Fte: Idem 41.

se redujo a niveles de alrededor de 60%, se avanzó en el saneamiento de las finanzas públicas disminuyendo el déficit fiscal aproximadamente la mitad del registro en 1982, se reconstituyeron las reservas internacionales, que contaban en 1985 con un monto importante frente a su agotamiento al inicio de la administración de MNH, la actividad económica, que se encontraba en proceso recesivo mostró una recuperación significativa, los puestos de trabajo volvieron a expandirse a diferencia de lo que sucedía en 1982, año en que se había duplicado la tasa de desempleo abierto y la tendencia era de continuo deterioro. El PIB recuperó la senda de crecimiento en 1984 y 1985, después de haberse estancado en 1982 y haber decrecido 5.3% el año siguiente ^{90/}.

Desde finales de 1984, se manifestaron factores adversos tanto internos como externos que persistieron a lo largo de 1985. En el frente interno, el dinamismo de la actividad económica al cierre de 1984 y al inicio de 1985 fué mucho mayor de lo que convenía a una economía en proceso de ajuste. El gasto privado mostró una notable expansión, reflejando una mejoría en el cuadro general de las expectativas del público sobre la recuperación económica. Por otro lado la reactivación del gasto público se concentró en el último trimestre

^{50/} Las Razones y las obras, crónica del sexenio 1982-1988, segundo año, Presidencial de la República, 1984.

de 1984 y el primero de 1985, por lo que el Gobierno no pudo contraerlo con la oportunidad y en la magnitud necesarias para contener la contribución del gasto y la inflación. Además, no aumentó oportunamente el encaje legal de los bancos, lo que dejó la suficiente liquidez para satisfacer la creciente demanda del sector privado. Esto ocurrió, además, en un contexto de financiamiento limitado del exterior. Si bien el crecimiento económico tuvo efectos favorables sobre el empleo el dinamismo de la demanda tanto pública como privada impidió la reducción de la inflación deterioró la balanza comercial y presionó el mercado cambiario al aumentar las importaciones lo que elevó la vulnerabilidad de la economía ante choques externos.

El ritmo de la actividad económica observado al cierre de 1984 se mantuvo durante el primer semestre de 1985. El sector industrial registró un crecimiento promedio del 7.2% 51/, en el primer cuatrimestre, sustentado principalmente en la evolución de los sectores de manufacturas y construcción que crecieron a una tasa promedio anual del 8.3% durante el mismo período. A diferencia de la incipiente recuperación experimentada en los primeros meses de 1984, que se debió al áuge del sector exportador y al mejoramiento de las expecta-

51/ Idem 45..

tivas del público, la aceleración del crecimiento al iniciarse 1985 se originó en un fortalecimiento excesivo de la demanda interna: la inversión privada durante 1984 creación 9% en terminos reales, mientras que para 1985 dicho crecimiento se estimó en 15% 52/ .

Al terminar la primera mitad de la actual administración la economía mexicana, había logrado superar los aspectos más graves de la crisis en un ambiente de paz social y dentro de un regimen de preservación del estado de derecho. Se conjuró el peligro real de caer en la imperinflación y se disminuyó a la mitad el ritmo inflacionario; se contuvo el deterioro en los niveles de ocupación e incluso disminuyeron los indices de desempleo abierto; la actividad económica reinició su crecimiento después de haber efectuado reducciones severas en 1982 y 1983; se inició el saneamiento de las finanzas públicas; se detuvo el deterioro de las transacciones. la inflación llegó casi al 60% en diciembre de 1984 53/ , y no fué posible disminuirla más allá de ese nivel en 1985; se contuvo el deterioro del nivel de desempleo a principios de 1984 y el avance logrado desde entonces sólo ha sido paulativo.

En 1986 se firmó en Ginebra la adhesión de nuestro

52/ Idem 45.

53/ Idem 42.

país al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), lo cual contribuirá a la reducción de la inflación progresiva, conforme se internen insumos más baratos y siempre que se mantenga una adecuada subvaluación del tipo de cambio. Por otro lado existe el riesgo que se estimulen en mayor escala las importaciones en relación a las exportaciones, trayendo con esto un lento crecimiento económico e industrial.

En los Criterios de Política Económica para 1987 se establecen los objetivos y estrategia económica siguientes:

1. Alentar un crecimiento moderado pero con alta generación de empleo.

2. Renovar el combate a la inflación, mediante un esfuerzo adicional, en el saneamiento de las finanzas públicas y un conjunto de medidas que reduzcan presiones de gastos.

3. Consolidar y ampliar el proceso en marcha de cambio estructural apoyándose en la reconversión industrial.

4. Impulsar la descentralización de la vida nacional.

Para alcanzar los objetivos anteriores, es de suma importancia la reducción inflacionaria, por lo que la estrategia anterior comprende 3 fases:

1. Corrección de precios relativos.
2. Reducción de la inflación.
3. Reactivación económica moderada.

Es importante enfatizar que estas fases están encadenadas y no deben superponerse.

Asimismo, las líneas generales de acción para 1987 son:

1. Crecimiento económico de 2 a 3 por ciento promedio pero en 1988 se sostendría la recuperación a tasas de 3 a 4 por ciento.
2. Reducción de la inflación por abajo del cierre de 1986.
3. Multiplicación de la generación de empleos.
4. Reducción significativa de las tasas de interés.
5. Aumento importante de la disponibilidad de crédito para los particulares.
6. Aliento a la inversión productiva privada, a través de una reforma fiscal y la concesión de estímulos perma-

nentes.

7. Estricta disciplina presupuestaria con incremento del 15 por ciento a la inversión pública.

8. Continuación de la racionalización comercial sustituyendo el permiso previo por el arancel.

9. Extensión del proceso de reconversión industrial en el sector paraestatal, para adaptarlo a la competitividad internacional, sin detrimento de programas intensivos en mano de obra.

10. Continuación del proceso de desincorporación de entidades públicas 54/.

Pese al nuevo tipo de crisis que se presenta en 1986, aunado a la problemática de los años anteriores, la política económica de contención que se ha llevado a cabo, ha evitado el riesgo real de un disparo hiperinflacionario y quiebras en cadena con desempleo masivo. Sin embargo, en la etapa actual, además de cumplir con la política económica planteada, se presenta con carácter prioritario el ingreso de recursos

54/ Revista "Economía Nacional" Febrero 1987, México.

externos para cumplir con los objetivos y metas propuestos en los próximos dos años.

Finalmente, es necesario enfatizar que -como expresara el titular de la SPP ante la Cámara de Diputados el pasado 25 de noviembre "vivimos tiempos difíciles, pero no indefinidos", planteamiento con el que coincidimos, asimismo, se tiene control sobre la situación económica, con base en los logros de los años anteriores, se ha preservado la estabilidad política y social, y es, en el clima de orden y paz prevalecientes, en el que la voluntad férrea de todos los mexicanos, sin excepción ni distinción alguna, bajo la guía del líder de la nación, el presidente Miguel de la Madrid Hurtado, como, sin menoscabo de las libertades que rigen nuestro sistema, saldremos adelante afrontando los retos, asumidos como oportunidades, que la situación nos plantea, para profundizar en la democratización integral y acceder a una sociedad más igualitaria.

4.3 PERSPECTIVAS PARA 1988-1990.

Para concluir esta reseña es necesario plantear expectativas para los próximos tres años. Así mismo tener un marco de referencia para una planeación de la organización a corto plazo.

Nuestras expectativas para 1988 son las siguientes: Ligera disminución de la inflación, así como de las tasas de interés propiciando una alza en la inversión para la creación de nuevas fuentes de trabajo. En los últimos meses del sexenio y el primer año del siguiente; se espera una contracción de la economía, hasta que el nuevo gobierno de a conocer su política económica, que se espera siga con los lineamientos actuales, como son: propiciar la reconversión industrial; aumento en las exportaciones no petroleras; mayores estímulos fiscales para propiciar la inversión; liberación de créditos, y disminución en la inflación, por lo menos hasta 1990.

C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 COMPARACION ENTRE OBJETIVOS E HIPOTESIS.

A continuación se expondrá la comparación entre los objetivos e hipótesis fijados al principio del presente estudio, y los resultados obtenidos a través, tanto de la investigación documental, como de la investigación de campo, estableciéndose también las condiciones resultantes. Esto con el fin de mostrar el alcance en cuanto al logro de los objetivos y la comprobación, en el caso de la hipótesis.

I.- Comparación de los objetivos con los resultados obtenidos.

OBJETIVOS GENERALES.

1.- Proporcionar al lector una visión amplia respecto a la organización de la pequeña empresa familiar en época de crisis.

El presente objetivo general fué cubierto en su totalidad por medio de la investigación documental, consultándose a fondo en textos administrativos sobre la organización de la pequeña empresa familiar.

Fueron estudiados temas de gran reelevancia administrativa, como la necesidad de organizar, los tipos de organización y sus principios; la autoridad y su delegación; las diver-

sas cartas de organización; y las situaciones por las que ha atravesado esta fase del proceso administrativo.

Al ahondar en esta temática, fué posible definir las características esenciales que debe poner cualquier estructura organizacional, para coadyuvar coherentemente el logro de metas y objetivos, quedando establecidos los puntos primordiales, para que este sistema pueda ser optimizado.

2.- Informar acerca de los beneficios que se obtienen de una correcta organización en la pequeña empresa familiar en época de crisis.

Este objetivo general fué cubierto e informa al lector los beneficios que se obtienen de una correcta organización como son: fijar las bases para la coordinación en una estructura adecuada para el correcto funcionamiento de todos los departamentos componentes de la empresa, así como el personal de estos, ya que la buena realización de las funciones de una organización es, el resultado de una buena coordinación que a su vez logra resultados positivos, solucionando de ésta manera el problema de jerarquización a distintos niveles de mando.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1.- Tener respuestas objetivas a los problemas que se presentan dentro de la estructura de una pequeña empresa, para que éstas tengan los máximos beneficios, su mejor desarrollo y logre tener un crecimiento acorde a las necesidades de la comunidad y de los inversionistas.

Este objetivo fue cubierto en su totalidad porque en el presente trabajo señalamos, cómo una pequeña empresa puede lograr los máximos beneficios, ya que la organización es la base o fundamento sobre el cual esta construida toda la estructura de la empresa, de esta manera logramos señalar cuales son los máximos beneficios que puede lograr el pequeño empresario utilizando las diferentes herramientas para que logren los máximos beneficios y su desarrollo acorde a la capacidad de la empresa.

Esto se da por medio de los diferentes principios señalados en el capítulo de organización.

2.- Optimiza los recursos para lograr que la organización, cumpla con los objetivos para lo que fué creado.

Este objetivo fué cubierto plenamente, ya que en el presente trabajo, se mencionan las características de la

pequeña empresa familiar; de cuales son sus ventajas que pueden ser aprovechados plenamente por el pequeño empresario y cuales son sus desventajas, de tal manera que el lector se pueda dar cuenta de los errores que puede incurrir, y se definen claramente los recursos que cuenta la empresa, así como sus características y el modo de aprovecharlos mejor.

Comparación de hipótesis con los resultados.

HIPOTESIS GENERAL CON LOS RESULTADOS.

Los grandes cambios que han venido sucediendo en los últimos años dentro de la economía nacional, han motivado que gran parte de las empresas tengan una estructura operativa inadecuada.

Por ello es necesario, la correcta organización y estructuración de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, para que la pequeña empresa familiar, adelante, de la crisis que afecta a México.

De los resultados obtenidos en la investigación de campo, se puede desprender que la hipótesis se comprobó, ya que las respuestas encaminadas a determinar la importancia de la organización dentro de la pequeña empresa, indicaron que aquellas que la han llevado a la práctica han simplificado

las funciones para la dirección general, es decir, que el pequeño empresario esta conciente de que si tiene una correcta organización podrá tener mejores beneficios para su empresa y a la comunidad que le transfiere los mismos, de tal manera que podrá sortear todos los obstáculos que se le presenten a la actual crisis y salir adelante de esta.

HIPOTESIS ESPECIFICA CON LOS RESULTADOS

"Determinar las técnicas organizacionales para que la pequeña empresa familiar tenga una estructuración correcta".

Esta hipótesis fué plenamente comprobada ya que en el presente trabajo, se dan las bases para que la pequeña empresa pueda lograr una organización acorde a sus necesidades y logre tener un crecimiento adecuado dentro de su estructura. Los entrevistados estuvieron de acuerdo que con una correcta organización, se obtienen resultados positivos.

5.2. ANALISIS E INTERPRETACION

La investigación de Campo, realizada a través de entrevistas y mediante la aplicación del cuestionario presentado en el primer capítulo, arrojó los resultados que a continuación se presentan.

Pregunta 1.- ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

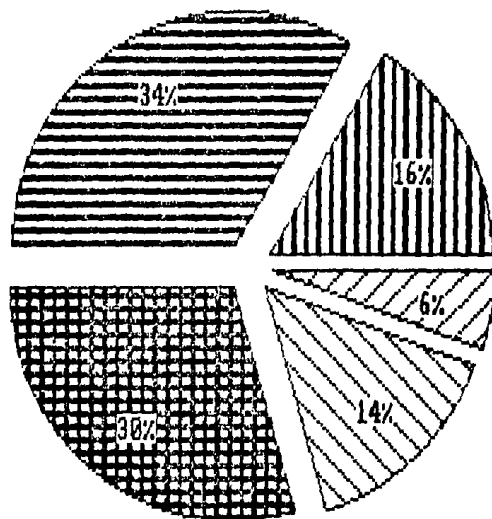
5 a 14	8	15%
15 a 25	17	34%
26 a 35	15	30%
36 a 45	7	14%
46 a 80	3	6%
	50	100%

Como se puede observar, la mayoría de las pequeñas empresas entrevistadas, cuentan de 15 a 35 empleados siendo esto el 64%.






Esta pregunta confirma que las empresas entrevistadas, están dentro del rango de la clasificación de las pequeñas empresas.

GRAFICA PREGUNTA 1

CUANTOS EMPL CUENTA SU EMPRESA



NUMERO

-  DE 5 A 14
-  DE 15 A 25
-  DE 26 A 35
-  DE 36 A 45
-  DE 46 A 80

2.- ¿Existe un organigrama hecho dentro de su empresa?

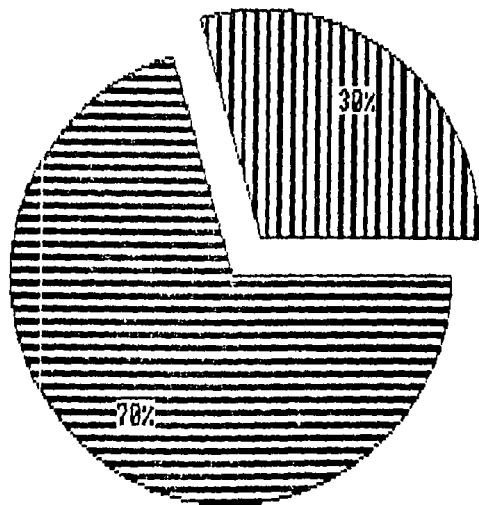
SI	15	30%
NO	<u>35</u>	70%
	50	

En esta pregunta se pretende describir si existen en la pequeña empresa familiar, cuadros de organización que muestren esquemáticamente los principales departamentos, sus relaciones, y las líneas de autoridad y responsabilidad.

Como se puede observar la mayoría de las pequeñas empresas encuestadas, no cuentan con un organigrama. Con esto podemos afirmar que la pequeña empresa basa su organización en su desarrollo, a mayor desarrollo mayor organización.

GRAFICA PREGUNTA 2

EXISTE ORGANIGRAMA EN SU EMP.



NUMERO

SI

NO

3.- ¿Tiene la empresa manuales de organización?

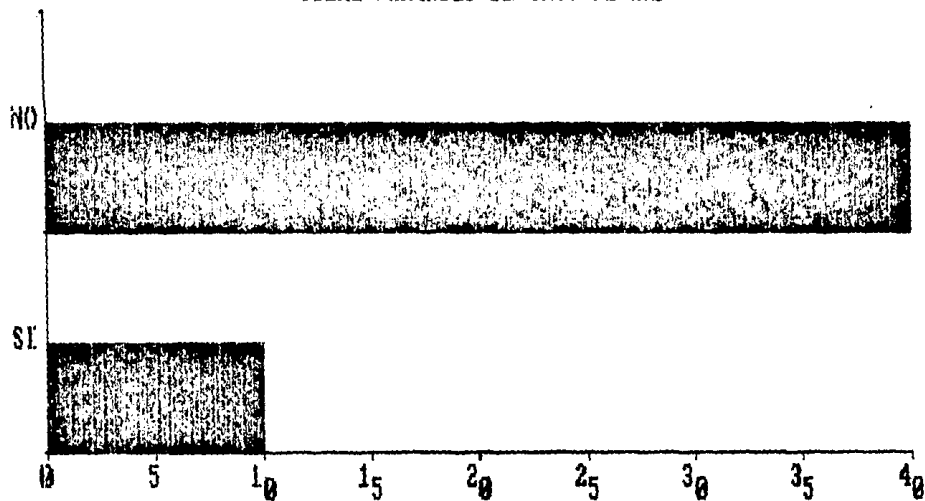
SI	10	10%
NO	<u>40</u> 50	<u>90%</u>

El 90% de las pequeñas empresas entrevistadas, no cuentan con manuales de organización, los cuales definen procedimientos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Podemos interpretar este resultado, que en las pequeñas empresas familiares entrevistadas no tienen una organización formal establecida.

GRAFICA PREGUNTA 3

TIENE MANUALES DE ORG. SU EMP.



■ NUMERO

4.- ¿Cuántos familiares trabajan en la empresa?

SI	78	Cuántos 2.8 familiares promedio.
NO	$\frac{22\%}{100\%}$	

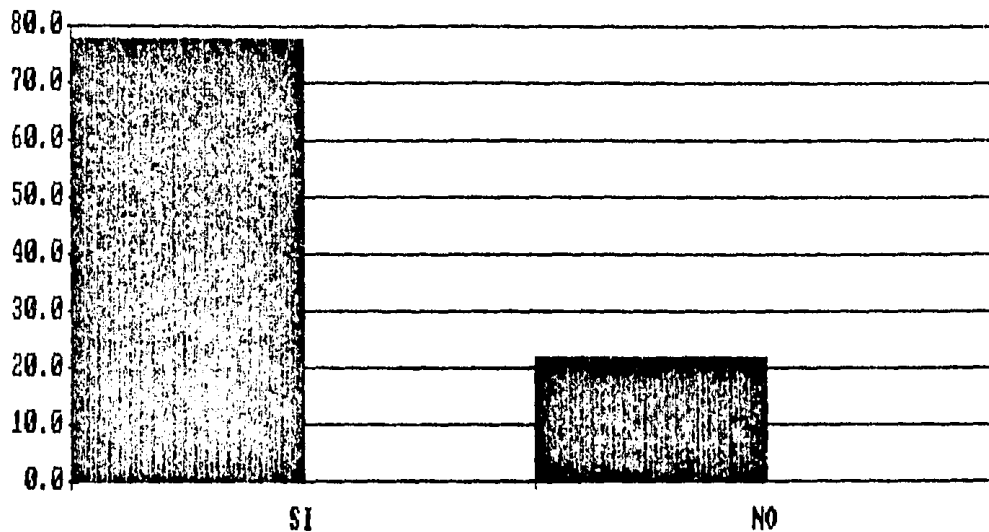
El propósito de esta pregunta fué el de conocer si las empresas entrevistadas, pertenecian a los parámetros que determinamos para saber si era una empresa familiar.

Como se puede observar, esta pregunta cumplió con el objetivo predeterminados, ya el 78% de las empresas entrevistadas se pueden considerar como empresas familiares, ya que en ella laboran un promedio de 2.8 integrantes de la familia.

Aunque el 22% de nuestras encuestas revelaron que no labora ningún familiar en la empresa, estas cumplen con ciertas características de las empresas familiares.

GRAFICA PREGUNTA 4

TRABAJAN FAMILIARES EN SU EMP.



■ PROM FAM.

5.- ¿Existen Gerencias o departamentos para cada una de las áreas básicas de su empresa?

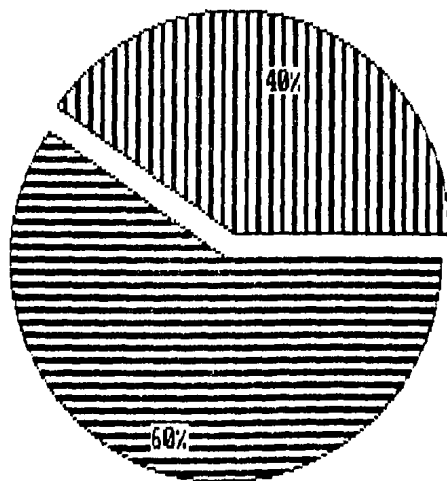
SI	40%
NO	60%
	<hr/>
	100%

El 60% de los encuestados contestó que no, esto demuestra que la pequeña empresa familiar en su mayoría no se encuentra estructurada, por dos causas primordiales. La primera el tamaño de la empresa y en segundo lugar, la falta de una adecuada estructuración de la empresa.

El 40% que contestó que si, el tamaño de la empresa en personal era superior al de 25 empleados.

GRAFICA PREGUNTA 5

EXISTEN GERENCIAS EN SU EMP.



SI
NO

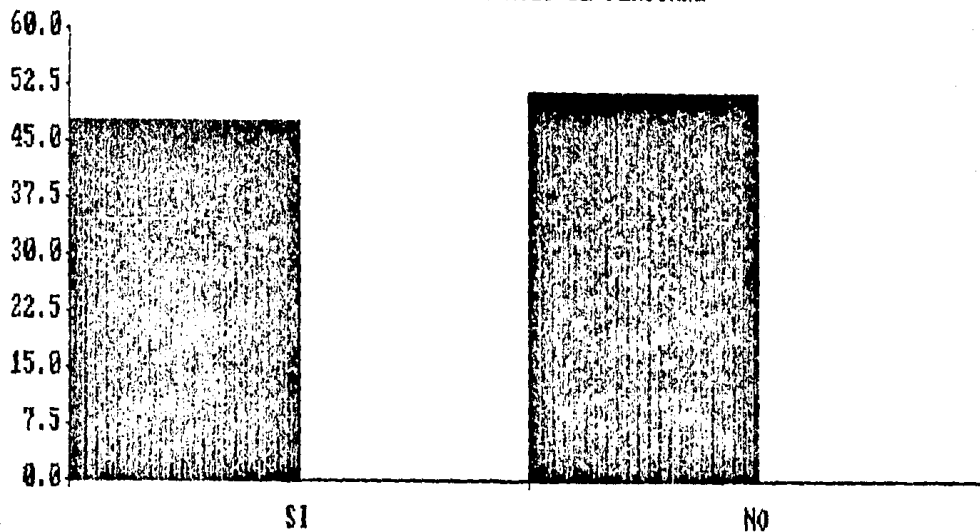
6.- ¿Ha tenido que hacer recortes de personal por la crisis?

SI	48%
NO	52%
	<hr/>
	100%

El objetivo de ésta pregunta fué determinar, si la pequeña empresa familiar ha sido afectada por la crisis económica que sirve al país. Las encuestas arrojaron que el 48% si había recortado personal y que el 52% no lo había hecho.

GRAFICA PREGUNTA 6

HA HABIDO RECORTES DE PERSONAL



7.- ¿Cree usted que es importante tener gente capacitada en la administración general?

SI	98%
NO	2%
	<hr/>
	100%

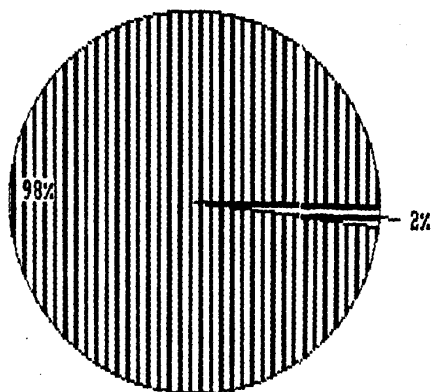
Como se observa casi todos contestaron que sí es importante, demostrando ésto, que los empresarios se preocupan porque en sus empresas exista personal cada vez más preparado para resolver los problemas administrativos.

GRAFICA PREGUNTA 7

ES IMPORT. TENER GENT E CAPAC.

SI

NO



8.- ¿Le es difícil conseguir personal capacitado para desarrollar las áreas básicas de su negocio?

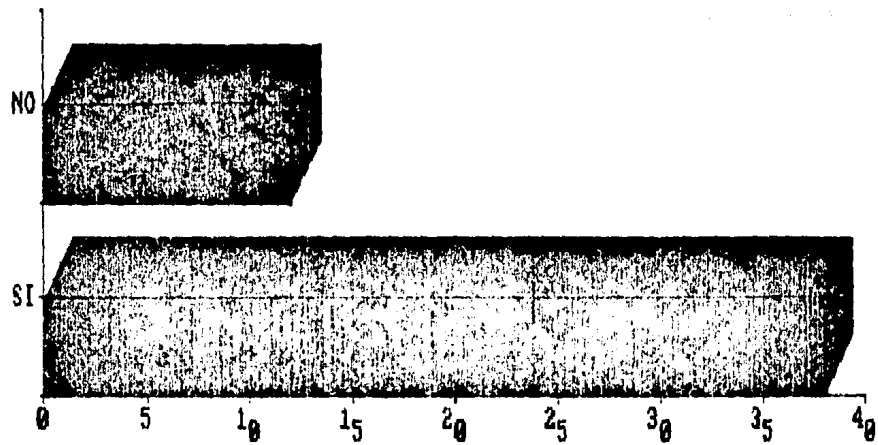
SI	38	76%
NO	<u>12</u>	<u>24%</u>
	50	100%

La finalidad de ésta pregunta fué para determinar si es fácil conseguir personal de un cierto nivel de preparación, a nivel técnico o estudios profesionales.

El 78% contestó que si le es difícil conseguir personal, demostrando ésto que hay poco personal preparado para el correcto desarrollo de la empresa familiar.

GRAFICA PREGUNTA 8

ES DIFICIL ENCONTRAR PERS CAP



9.- ¿Considera usted que su empresa está centralizada la toma de decisiones?

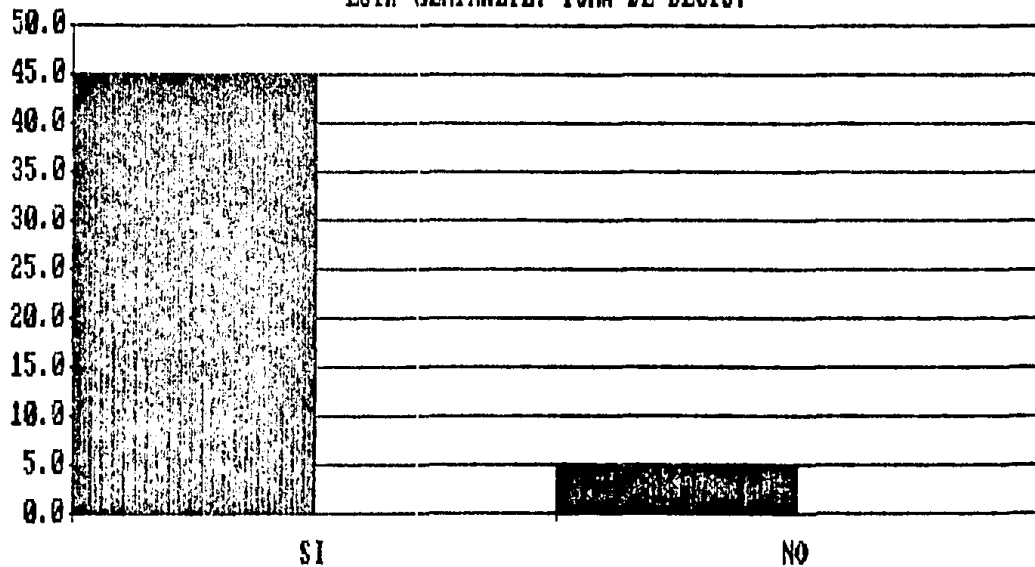
SI	45	90%
NO	<u>5</u>	<u>10%</u>
	50	100%

Como podemos ver el 90% de los encuestados contestó que sí, argumentando que ellos mismos (los dueños o directores) toman la mayoría de las decisiones importantes, en todas las áreas de la empresa, demostrando con ésto que no existe una delegación de autoridad, tomando ellos toda la responsabilidad.

El 10% que contestó que no argumentó que es más fácil para ellos (Los dueños o Gerentes) el solo tomar determinado tipo de decisiones.

GRAFICA PREGUNTA 9

ESTA CENTRALIZ. TOMA DE DECIS.

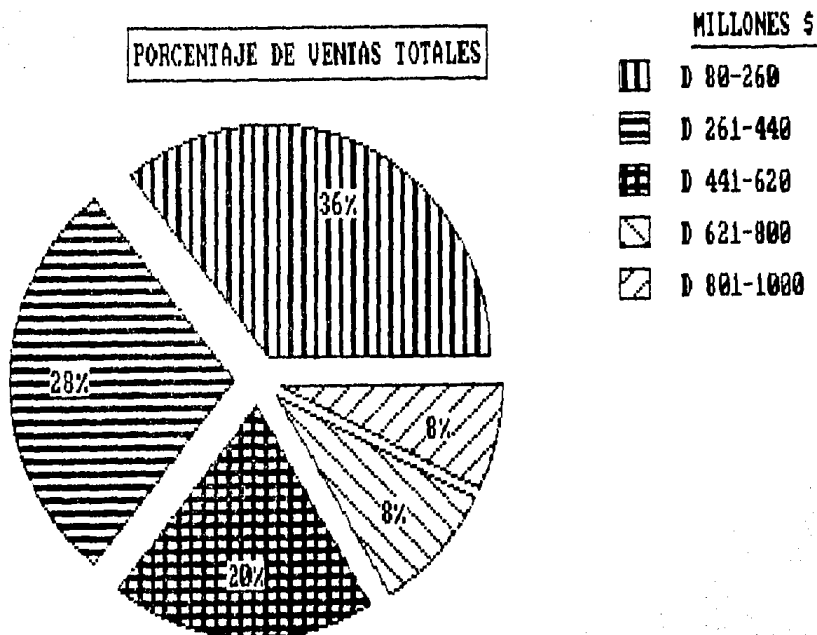


10.- ¿Cuáles son las ventas totales aproximadamente de su empresa?

80-260	18	=	36%
261-440	14	=	28%
441-620	10	=	20%
621-800	4	=	8%
801-1000	<u>4</u>	=	<u>8%</u>
	50		100%

Esta pregunta fué hecha con el fin de determinar si las empresas entrevistadas entraban en el rango de pequeña empresa, que señala la SECOFI en el Diario Oficial de la Federación, publicado el Martes 30 de Diciembre de 1986.

GRÁFICA PREGUNTA 10



11.- ¿Se han visto afectadas las ventas de su empresa por la crisis?

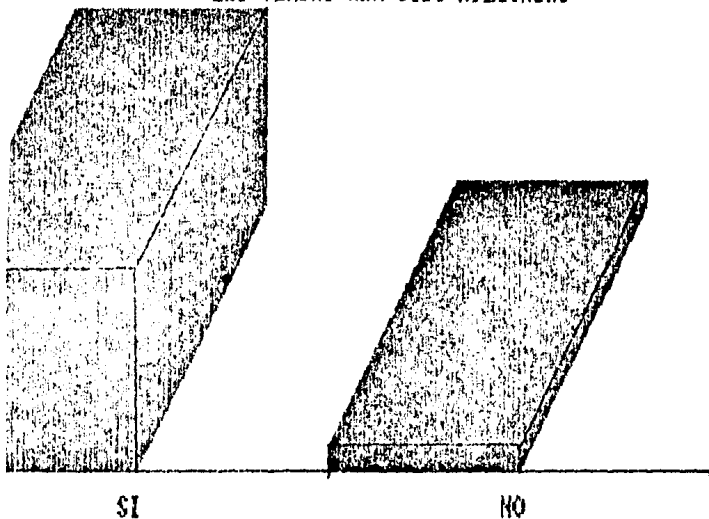
SI	44	88%
NO	<u>6</u>	<u>12%</u>
	50	100%

¿En que porcentaje? 30% promedio empresas entrevistadas.

Como se puede observar a la mayoría de las personas encuestadas contestaron que sí, y creemos que esto no nada más es en el sector de la pequeña empresa, sino también a nivel general dentro del marco productivo del país reflejando con esto que la situación económica que sirve el país afecta a uno de los sectores más importantes de la economía nacional. Por otro lado el 12% que contestó que no, sus ventas no se vieron aumentadas si no se mantuvieron.

GRAFICA PREGUNTA 11

LAS VENTAS HAN SIDO AFECTADAS



12.- ¿Sus necesidades de inversión las cubre con ?

- a) Recursos propios
- b) Financiamiento proveedores
- c) Financiamiento bancario
- d) Otros.

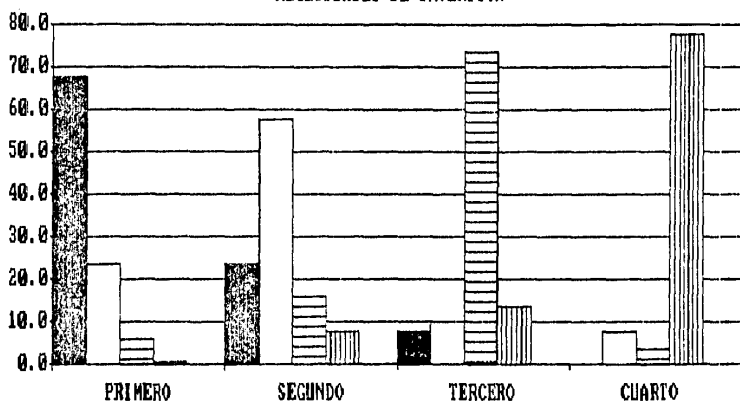
1	68%	1	24%	1	6%	1	0%
2	24%	2	58%	2	16%	2	8%
3	8%	3	10%	3	74%	3	14%
4	0%	4	8%	4	4%	4	78%
	100%		100%		100%		100%

Como se observa la mayoría de las empresas encuestadas sigue financiándose tradicionalmente, primeramente con recursos propios, en segundo lugar con el financiamiento de los proveedores, en tercer lugar el financiamiento bancario y por último en otros.

Esto se debe básicamente a que el costo del dinero hoy en día es muy alto, cobrando altas tasas de interés a los créditos bancarios, y sobre todo a que casi nadie desea invertir aún en su propio negocio, debido al alto riesgo que existe.

GRAFICA PREGUNTA 12

NECESIDADES DE INVERSION



■ A □ B ▨ C ▩ D ■ E

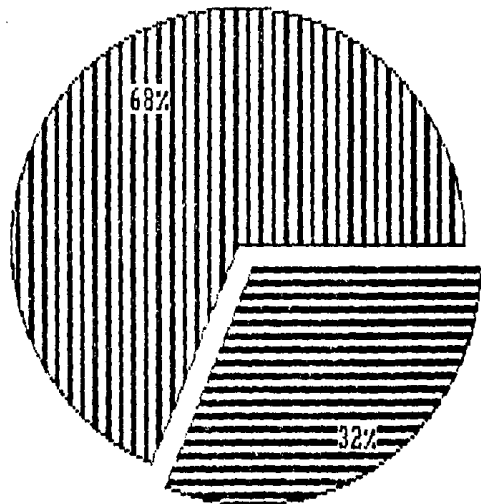
13.- ¿A consideración suya cual es el problema más reelevante que afecta a su empresa?

Por ser esta una pregunta abierta no es posible hacer una tabulación adecuada de las múltiples respuestas obtenidas.

En términos generales la mayoría de los encuestados contestó que el principal problema que afecta a su empresa es la inflación, en primer término, ocasionando ésta desmotivación por parte de los inversionistas en invertir su dinero en la empresa. Por otro lado también coincidieron en la baja de sus ventas falta de créditos bancarios altas tasas en los préstamos, baja de productividad, devaluaciones, entre otras, las cuales son consecuencias de la crisis aguda que atravesamos.

GRAFICA PREGUNTA 14

ES IMPORTANTE INVERTIR CAPITAL



RESPUESTA

SI

NO

15.- ¿Tiene formulado un plan de trabajo para los próximos 5 años?

SI	9	18%
NO	<u>41</u>	<u>82%</u>
	50	100%

La finalidad de ésta pregunta es el de conocer si la organización cuenta con planes a mediano o largo plazo, y como se ve el 82% no tiene un plan de trabajo a 5 años, esto debido a la inseguridad que deja la crisis, por lo cual las empresas viven su presente para sobrevivir dejando a un lado los planes a futuro.

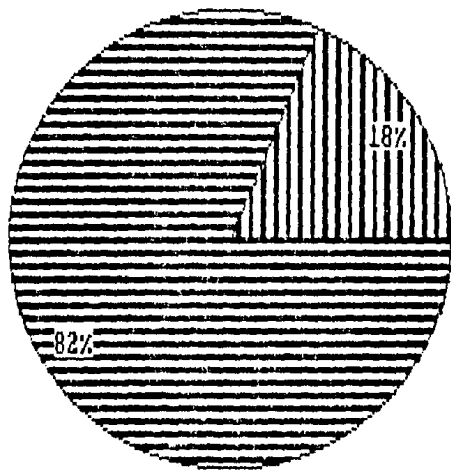
GRAFICA PREGUNTA 15

TIENE FORMULADO PLAN TRABAJO

RESPUESTA

▣ SI

▢ NO



16.- ¿Aceptaría asesoría externa para su empresa?

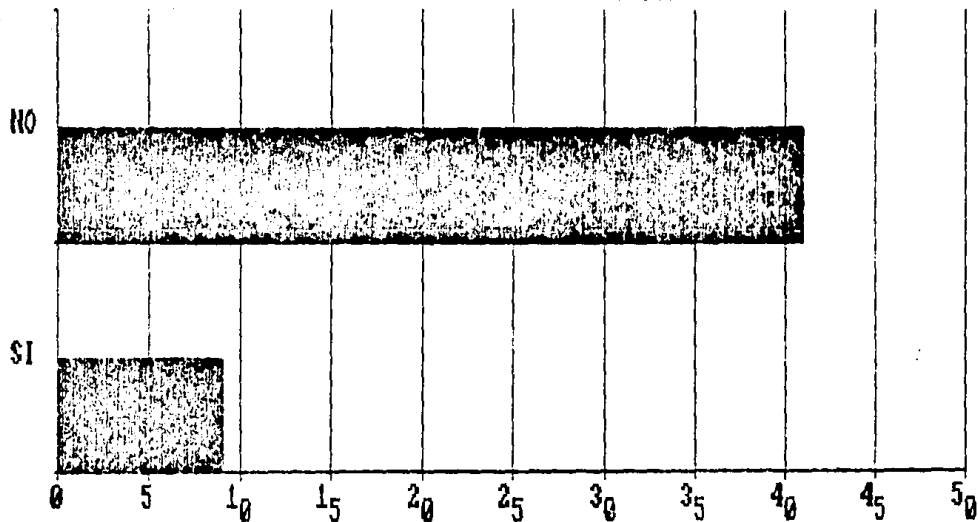
SI	9	18%
NO	<u>41</u>	<u>82%</u>
	50	100%

En ésta pregunta el 82% contestó que no, ésto debido a que la mayoría de los directores o gerentes son los dueños, y ellos conocen el manejo de su funcionamiento de la empresa a su modo o estilo.

El 18% que contestó que sí, argumenta que, es necesario siempre una opinión para conseguir errores existentes en la empresa y así evitarlos.

GRAFICA PREGUNTA 16

ACEPTARIA ASESORIA EXTERNA

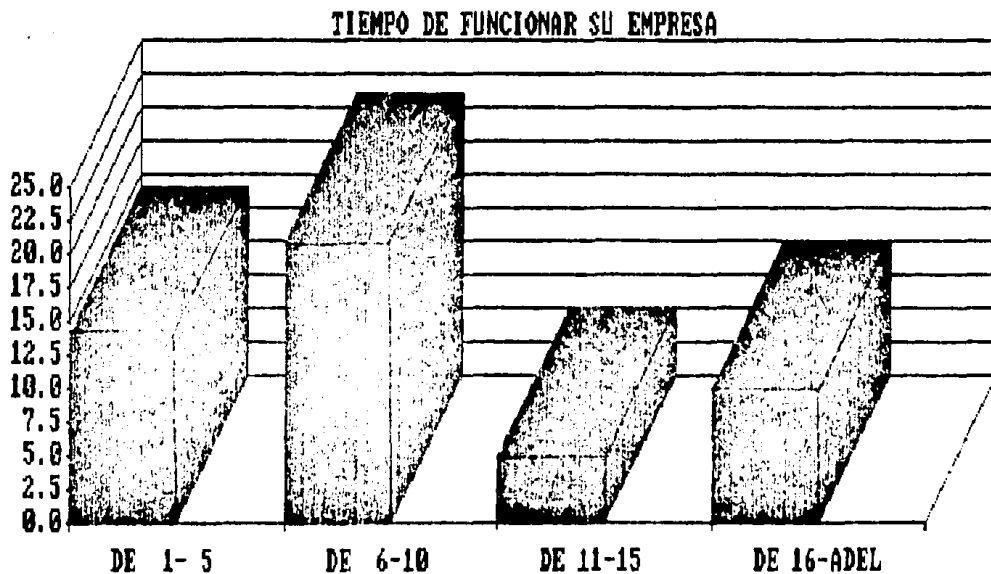


17.- ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar su empresa?

1	5	14	28%
6	10	21	42%
11	15	5	10%
16 en adelante		<u>10</u>	<u>20%</u>
		50	100%

El fin de ésta pregunta es el de conocer la estabilidad de las empresas encuestadas, teniendo la mayoría más de 5 años de funcionamiento.

GRAFICA PREGUNTA 17



■ TIEMPO

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como etapa final de la presente investigación, y después de haber definido los principios generales de la organización y su aplicación en la pequeña empresa familiar, es necesario concluir este tema con el análisis de los resultados obtenidos en contraposición de los resultados esperados.

Nuestro objetivo fundamental que fué siempre el contribuir con la organización en el mejor aprovechamiento de los recursos en la pequeña empresa familiar, ha sido cubierto en la definición de la aplicación de los principios generales que forman parte de la organización de una empresa y que son básicos en una administración, es decir, en la forma en que se habrán de conducir para lograr en ellos una máxima eficiencia.

De los resultados obtenidos de la investigación de campo, se puede desprender que la hipótesis general se comprobó, ya que las respuestas encaminadas a determinar la importancia de la organización dentro de la pequeña empresa, indicaron que aquellas que las han llevado a la -- práctica han simplificado las funciones de la dirección general, es decir, que el pequeño empresario esta concienu

te de la importancia de la organización en su negocio para enfrentar la crisis actual, pero le falta cuidar diversos aspectos claves en la estructuración de su empresa.

Por otro lado, se dan las bases para que el pequeño empresario pueda lograr una organización a la medida de sus necesidades y tenga un crecimiento adecuado dentro de su estructura. Los entrevistados estuvieron de acuerdo que con una correcta organización, se obtienen resultados positivos.

De los datos obtenidos en la investigación de campo realizada a través de entrevistas y mediante la aplicación del cuestionario, nos dimos cuenta de la situación en que se encuentran estas empresas.

La pequeña empresa tiene una gerencia independiente, los gerentes suelen ser también los dueños, el capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. El radio de acción de la pequeña empresa es predominantemente local. La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo, el tamaño de la empresa varía demasiado de un ramo a otro.

Una empresa pequeña normalmente se concentra en -

una sola línea de actividades, opera en una sola línea de actividades, opera en un solo lugar y tiene un solo administrador en lugar de un grupo de administradores. El pequeño empresario se ve obligado a ser comprador, especialista en mercadeo, personal, finanzas, publicidad, etc.

Los directores de las pequeñas empresas suelen mantener el control de su empresa, tratando de evitar se introduzcan extraños en los puestos directivos, siendo ellos quienes asumen la decisión de la mayor parte de los asuntos, ya sean importantes o no.

Las relaciones entre el dirigente y los subordinados son de carácter directo y personal.

La dirección de los negocios pequeños, que la distingue de la dirección de las grandes corporaciones y compañías, es la relativa soledad del empresario, en comparación con la situación del administrador profesional de empresas.

La productividad promedio del trabajador es considerablemente menor en los establecimientos pequeños que en los grandes, lo que refleja una menor inversión de capital por trabajador, tecnología menos avanzada y administración

menos eficiente.

En su mayoría los pequeños empresarios no están dispuestos a recibir asesoría externa, considerando; -- " Que nadie conoce su negocio; los extraños abundan en teorías, pero carecen de práctica ".

La pequeña empresa familiar en México, es donde se ha basado el desarrollo primario de los negocios, ya que son las principales fuentes generadoras de empleos. En México, las empresas pequeñas son las más numerosas y las que más ocupación generan.

En las empresas entrevistadas los dirigentes de éstas, administran sus empresas sin ninguna técnica establecida para la planeación y establecimientos de objetivos, no teniendo programas a futuro para lograr un crecimiento adecuado.

En la mayoría de las pequeñas empresas no existe una organización formal establecida, no contando con organigramas ni manuales de organización. En general el tipo de organización que se da en la pequeña empresa familiar, va dependiendo del crecimiento de la misma, asumiendo todas las funciones por una sola persona, que general

mente es el dueño.

En relación a la crisis, ésta ha afectado considerablemente a la pequeña empresa, ocasionando una baja en sus ventas por la contracción del mercado provocada por la inflación. Entre los factores externos que más -- preocupan a los pequeños empresarios están la falta de - créditos y en general la inestabilidad económica que vive el país.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Al director de la pequeña empresa familiar, quien es el principal responsable del óptimo aprovechamiento de los recursos puestos en sus manos; y a quien se presenta este trabajo: Lo tome en cuenta en el ejercicio de sus funciones ejecutivas.

Se debe contemplar a la organización como un sistema dirigido a evitar, entre otras deficiencias, la subutilización; esto es, resulta necesario promover el adecuado aprovechamiento de recursos tanto humanos como técnicos y financieros ya que por medio de la optimización de estos elementos, los planes aplicados para lograr los objetivos serán más precisos, prácticos y definidos.

El director de la pequeña empresa deberá hacer un análisis a fondo de cómo se encuentra estructuralmente su empresa, estudiando cada una de las áreas que conforman su organización, cómo funciona actualmente, las características y principalmente las deficiencias de éstas áreas. Con este análisis podrá diagnosticar cuales son los problemas que existen en su empresa.

Teniendo detectados plenamente los problemas organizacionales existentes, el pequeño empresario debe estructu

rar formalmente a su empresa en la forma más eficaz y con el mínimo esfuerzo a través de un grupo de trabajo, asignando a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad adecuadas, para la ejecución eficiente de sus tareas; y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él. Se deben establecer adecuados canales de comunicación para - que los objetivos y las políticas establecidas, se logren de manera más eficaz en todos los niveles de organización.

Dentro de la organización, el dirigente debe conocer los grupos informalmente establecidos para utilizarlos y trabajar adecuadamente, puesto que forman parte de la organización total. Se debe manejar eficientemente estos grupos con el fin de encausarlos de la manera más útil posible a coincidir con los objetivos de la empresa, y evitar conflictos.

Por el tamaño de las pequeñas empresas se debe establecer un sistema lineal de organización, con una línea directa de mando y de responsabilidad entre las diferentes personas, de tal manera, que cada una de ellas reciba órdenes de un superior, con la obligación de llevarlas a cabo mediante instrucciones precisas a los subordinados. La li-

nea de mando debe ser siempre descendente, en tanto que la línea de responsabilidad es ascendente.

Se debe separar y delimitar las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficacia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Para dividir el trabajo, es necesario tomar en cuenta, la disposición de las funciones de la organización por orden de rango, grado o importancia; definiendo la estructura de la empresa, por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí.

Para no limitar el crecimiento de la pequeña empresa familiar, es importante dividir en departamentos la empresa, en unidades semiautónomas, trayendo el delinamiento de las responsabilidades ejecutivas y el agrupamiento de actividades operativas. Con base en tipos de trabajo que requieren y justificando una clara especialización. Tomando en cuenta la actividad de la empresa se puede departamentalizar por funciones, por producto, por territorio, por cliente o por procesos y equipos.

Después de haber establecido los niveles y departamentos de la empresa, es necesario definir con claridad las

las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización, recopilando ordenes y clasificando los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución de trabajo o cuadro de distribución de trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Para llevar a cabo una buena organización, son indispensables técnicas durante el proceso de organización y aplicable de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Para esto una forma de mostrar la organización, es mediante el organigrama, el cual grafica estructural y -- funcionalmente a la empresa.

Para la pequeña empresa familiar el más conveniente, es el que contenga las tres áreas más comunes en la mayoría de las pequeñas empresas: Producción, Contabilidad y Ventas; es común que en algunas empresas no exista el área de producción, quedando únicamente contabilidad y ventas.

Otra técnica necesaria en la pequeña empresa son

los manuales de organización, los cuales deberán contener las políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales, que sirven de guía para orientar las actividades del organismo.

Por último, sabemos que la actual crisis afecta a todos los sectores productivos del país, por lo cual, es necesario hacerle frente a los factores externos, que afectan la pequeña empresa familiar en el área metropolitana; tomando en cuenta a los profesionales existentes como son: Los Licenciados en Administración, para lograr el enfrentar las dificultades que atraviezan las empresas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Agustín Reyes Ponce.
El Proceso Administrativo
Tomo I y II Editorial Limusa
México 1972.
2. Christersen C. Ronald
La Sucesión en la Dirección de Empresas Pequeñas
Editorial Labor S.A.
España 1973.
3. Dickson J. Franklyn
El Exito en la Administración en las Empresas Medianas
y Pequeñas.
Mc. Graw Hill
México 1984.
4. Dale Ernest
Cómo Planear y establecer una Empresa
Editorial Tecnica
México 1978
5. Dale Ernest
Organización
Editorial Técnica S.A.
México 1982
6. Dessler Gary
Organización y Administración, Enfoque Situacional
Ed. Prestice Hall
México 1986.

7. Davila Flores Alejandro
La Crisis Financiera en México
Ed. Ediciones de Cultura Popular
México 1986.
8. Fernandez Arena José
El Proceso Administrativo
Ed. Herrero Hermanos
México 1982
9. Gomez Ceja Guillermo
Planeación y Organización de Empresas
UNAM Ed. Edicos
México 1982.
10. Guillen Ramon Hector
Origenes de la Crisis en México 1940-1982
Ediciones Era.
México 1985.
11. González Casanova Pablo, Aguilar Camín Hector
México Ante la Crisis, El Contexto Internacional y la
Crisis Económica
Ed. Siglo XXI
México 1986
12. Hall Robinson.
Organización y Administración de Negocios
Mc. Graw Hill
España 1968;
13. Ize Alain, Vera Gabriela
La Inflación en México
Ed. El Colegio de México
México 1984.

14. Jiménez Castro W.
Introducción Al Estudio de La Teoría Admnsitrativa
Ed. Trillas
México 1980
15. Koontz y O'Donell
Cursos de Admnsitración Moderna
Mc. Gray Hill
México 1984.
16. Morales Mier Enrique
La Importancia del Departamento de Personal Dentro de
La Organización.
Ed. Trillas
México 1978
17. Medio Siglo de Estadísticas Economicas Seleccionadas en
Cincuenta Años de Banca.
Ed. Fondo de Cultura Económica
México 1976.
18. Siegel B.
Inflación y Desarrollo, las Experiencias en México 1957
En la Economía Mexicana.
Ed. El Colegio de México.
México 1973.
19. Solis L.
Alternativas paa el Desarrollo
Ed. Joaquin Mortiz
México 1980

20. Pazos Luis
Devaluación en México
Ed. Diana
México 1977

21. Pazos Luis
Ciencia y Teoría Económica
Ed. Diana
México 1986.

22. Pazos Luis
Radiografía de un Gobierno, Exitos y Fracayos del Sexenio
1972-1978.
Ed. Diana
México 1981

23. Pickle B. Hal, Royce L. Abrahamson.
Administración de Empresas Pequeñas y Medianas
Ed. Limusa
México 1982

24. Terry George R.
Principios de Administración
Ed. C.E.C. S.A.
México 1979

25. Torres Gaytan Ricardo
Un Siglo de Devaluaciones de Peso Mexicano
Ed. Siglo XXI
México 1980.

OTRAS FUENTES

10 años de Indicadores Económicos y Sociales en México Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática S.P.P. 1982.

Revista Transformación
Año XXIII Epoca XX Volumen II Número 2
Diciembre 1986
Canacintra México.

Las Razones y las Obras
Crónica del Sexenio 1982-1988
Segundo año, Presidencia de La República 1984.
Primer Año, Presidencia de la República 1983.
Revista Economica Nacional
Febrero 1987 México.

Información sobre el Gasto Público 1969-1978
S.P.P. y S.H.C.P.
Cuadro IV - 5

Notas para El Estudio Económico para América Latina 1982
Cepal México May 1973.

Censo Industrial de 1975.
S.P.P.

Discurso de Toma de Posesión, Miguel de la Madrid.
1º de Diciembre de 1982.

Diario Oficial
Martes 10 de Diciembre de 1986, Página 6

Factores de Exito y Fracaso en la Pequeña Empresa
Centro Regional de Ayuda Técnica.

Información Sobre Gasto Público 1969-1978
S.P.P. Cuadro IV-I Pág. 252. y VII Pág. 315 Cuadro III

Economical Bulletin For Latin América
Marzo 1984.

Información Sobre las Relaciones Económicas de México con el
Exterior.
S.P.P. Cuadros 1-A, 1-B, 1-C.